الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم
General Secretariat for Fatwa Authorities Worldwide

المعلمة المصرية للعلوم الإفتائية

المجلد الحادي عشر

التميز المؤسسي في دور وهيئات الإفتاء

إعداد

إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية
الأمانة العامة لدور وهيئات
الإفتاء في العالم

تقديم

فضيلة الأستاذ الدكتور
شوقي إبراهيم علام

١٤٤٢هـ/ ٢٠٢١م

٢

الطبعة الأولى
رقم الإيداع: ١١٥٥٥/ ٢٠٢١م
الترقيم الدولي: ٩ - ٤٠ - ٦٧٢٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الباب الخامس

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

وفيه أربعة فصول:

- الفصل الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها و أقسامها.
- الفصل الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثالث: تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية.
- الفصل الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

مفهوم الإدارة ووظائفها وأقسامها

تمهيد وتقسيم:

يشهد العصر الحديث تغيرات كثيرة وسريعة في كافة جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والعملية والإنسانية. والإنسان هو الأساس في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحًا إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته وعلاقاته بالآخرين، وتوظف إمكاناته لمصلحة الجميع. إن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان -أفرادًا أو جماعات-، وهي فن توظيف الإمكانات والمعطيات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة، من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة.

فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية، تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.

والمؤسسة الإفتائية الحديثة شأنها شأن كافة التجمعات البشرية الأخرى بحاجة إلى إدارة واعية تعمل على تحديد أهدافها وتحقيقها وتطويرها، من أجل تقديم خدمة إفتائية منضبطة تفيد حركة وإيقاع الحياة وتتناغم معها، في هدي من نور القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة.

وفي هذا الفصل نعرض لمفهوم الإدارة ووظائفها وأقسامها من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- **المبحث الأول: مفهوم الإدارة.**
- **المبحث الثاني: وظائف الإدارة.**
- **المبحث الثالث: أقسام الإدارة.**

المبحث الأول

مفهوم الإدارة

تعرف الإدارة بأنها: «عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة؛ من خلال استغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدَّد، وضمن بيئة معينة».

وقد عرفت الإدارة في الإسلام بأنها: «نشاط جماعي مشروط يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية وغير الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الرعية بلا تمييز، شعورًا منهم بأمانة الإدارة أثناء ممارستهم الإدارية وفقًا لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية، مستغلين بذلك كافة الإمكانات المتاحة سعيا وراء تحقيق أهداف عامة مباحة من أجل توفير الأمن والرخاء والنماء للبلاد والعباد».

وهذا التعريف عام وشامل، يُمكن تطبيقه على أية مؤسسة، سواء كانت خاصة أو عامة، ومنها المؤسسة الإفتائية. ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

١) الأهداف:

وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

وتتمثل أهداف المؤسسات الإفتائية بصفة عامة في تقديم خدمة إفتائية منضبطة ومناسبة لأوضاع العصر الحديث، دون شطط أو غلو أو خروج عن وسطية الإسلام وسماحته، ومع التقيد والتمسك بثوابت الإسلام وهويته.

٢) الموارد:

وتشمل الموارد كلاًّ من: الموارد البشرية، والموارد الطبيعية، والموارد المالية (نقد أو أصول). وحتى يكون هناك إدارة، فلابد من توافر بعض الموارد، وتشكل هذه الموارد البيئة الداخلية للمنشأة،

والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

وتتمثل الموارد البشرية الأساسية الخاصة بالمؤسسات الإفتائية في:

- أمناء الفتوى بكافة أشكالها (المباشرة والمرئية والمسموعة والمكتوبة والبحثية... إلخ).
- متصدرى الفتوى.
- باحثي الفقه.
- باحثي أصول الفقه.
- باحثي الحديث النبوي.

٣) المنهج:

ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

وفي المؤسسات الإفتائية لابد من وجود هيكل تنظيمي يرأسه رئيس هيئة الإفتاء، ويقسم هذا الهيكل إلى إدارات. ويقوم رئيس هيئة الإفتاء بإدارة تلك المنظومة الإفتائية.

٤) البيئة:

لا يوجد كائن حي -سواء أكان شخصًا طبيعيًّا كالفرد، أو شخصًا معنويًّا كمنشأة الأعمال- يعيش منعزلاً وحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطة به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

إن نجاح أية مؤسسة يعتمد على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطوير والتجديد والإبداع؛ ليواكب متطلبات مجتمعه وبيئته الخارجية.

ولذلك فعلى رئيس هيئة الإفتاء انتقاء أمناء الفتوى الذين يعملون معه بعناية شديدة، وأن يتم توظيف متصدري فتوى وباحثين شرعيين مميزين، وعلى درجة عالية من العلم في مجال الفقه الإسلامي وأصوله بصفة خاصة، وعلوم الشريعة الأخرى بصفة عامة، وأن يتميز فكرهم بالاعتدال والوسطية والبعد عن الغلو والتطرف، وأن يكونوا واعين تمامًا بمكونات وتعقيدات واقع الحياة وسمات العصر المعيش، وبأهمية الدور الديني والحضاري الذي يقومون به في مجتمعاتهم.

ولقد تضمن الإسلام كمنهج منجزًا معرفيًّا وفقهيًّا لمفاهيم ومصطلحات توازي وتقارب، بل تتعدى في بعض الأحيان المعنى والمضمون لحدود المقاصد المجردة لمفهوم الإدارة العامة المعاصرة. ومن هذه المفاهيم والمصطلحات: الولاية، والرياسة، وولاية الأمر، والسياسة الشرعية، وتراتيب الدولة، وتدبير أهل الإسلام، والأحكام السلطانية، وغيرها من المفاهيم.

ولعل مصطلح «التدبير» في تراثنا الفقهي أقرب المصطلحات شبهًا بمصطلح «الإدارة» في العلوم الإدارية المعاصرة.

وتنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات، تختلف فيما بينها من حيث السلطة والمسئولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات الثلاثة هي: «الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا».

- فالإدارة العليا في المؤسسات الإفتائية تتمثل في رئيس هيئة الإفتاء.
- والإدارة الوسطى في المؤسسات الإفتائية تتمثل في الأمين العام للفتوى ومديري إدارات الأبحاث الفقهية والأصولية والحديثية... إلخ.
- والإدارة الدنيا في المؤسسات الإفتائية تتمثل في أمناء الفتوى بكافة أشكالها (المباشرة والمرئية والمسموعة والمكتوبة والبحثية... إلخ).

وتعد الإدارة أهم عناصر المنظمات والمؤسسات؛ لأن الشعوب والمؤسسات والأفراد يتمايزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج. فاليابان على سبيل المثال، استطاعت أن تصبح من أغنى دول العالم، وأكثرها تقدمًا ورقيًّا، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها، ثم تصدرها إلى دول العالم سلعًا جاهزة للاستخدام، وذلك بفضل الإدارة.

والإدارة في الإسلام محورها الأساسي: العقيدة الإيمان، وبهما يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي يجعل الحياة كلها لله، وغاية خلق الإنسان واستخلافه هي عبادة الله في مفهومها الواسع الشامل والتي تقوم على عمارة الأرض تحقيقًا لقوله تعالى: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِ وَٱسۡتَعۡمَرَكُمۡ فِيهَا﴾ [هود/٦١].

والإدارة علم أصيل له قوانين وقواعد ونظريات، كما أنها فن يعتمد على الخبرة الإنسانية والمهارات الشخصية.

ولذلك يجب على القائمين على إدارة المؤسسات الإفتائية الإلمام بتلك القواعد والنظريات والخبرات الإدارية، والعمل بشكل فعال على تطبيقها والاستفادة منها داخل المؤسسات الإفتائية.

ومن أهم العوامل التي ساعدت على زيادة أهمية الإدارة ما يعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية، **التي كان من أهم نتائجها ما يلي:**

١. استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.

٢. ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير.

٣. ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامة والشركات العابرة للدول والقارات.

٤. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهنين للإدارة.

٥. اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم اقتصارها على السوق المحلي.

٦. تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة.

٧. ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهم نتائجها: الزيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.

٨. ثم جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور كثيرٍ من المفاهيم الإدارية.

وقد كان لكل ذلك ظلال قوية وحاضرة على المؤسسات الإفتائية. فقد أصبحت أجهزت الحاسوب المكتبي والمحمول والتابلت وغيرها من الأجهزة الإلكترونية أداة فاعلة مساعدة على إجراءات البحث الشرعي لدى كل من متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين، ولذلك صارت المؤسسات الإفتائية تمتلك تلك الأجهزة كمكون أساسي من مكوناتها المادية المهمة.

كما أصبحت المؤسسات الإفتائية في القلب من الثورة التكنولوجية الحديثة، وتفاعلت معها تأثيرًا وتأثرًا. فبسبب تلك الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتطور العلوم، كَثُرت النوازل الفقهية التي تحتاج إلى اجتهاد ونظر شرعي واعٍ في كافة مناحي الحياة؛ كالمعاملات المالية والطب الأحوال الشخصية وغيرها من المجالات.

وقد ترتب على ذلك تنامي دور الإدارة في المؤسسات الإفتائية من أجل تأهيل وتدريب متصدري الفتوى بها كي يكونوا قادرين على تأدية مهامهم الإفتائية من خلال إعداد إدارة المؤسسات الإفتائية لبرامج تدريب متخصصة تمكن متصدر الفتوى من الإلمام بالتفاصيل العلمية الخاصة بالنوازل المالية أو النوازل الطبية على سبيل المثال، وتوفير الكوادر العلمية الجيدة التي ستقوم بتقديم تلك البرامج، حتى إذا ما أراد متصدر الفتوى أن يبين حكم الله في النازلة، كانت فتواه صادرة عن تصور وتكييف صحيح للنازلة موضوع الفتوى.

مثال:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإفتائية بعمل برنامج تدريبي بعنوان: التأصيل الطبي للنوازل الطبية المستجدة.

- **التوقيت:** بداية شهر شعبان.
- **المدة الزمنية:** (٤) أيام متتالية بداية من ١ شعبان حتى ٤ شعبان.
- **المدرب:** أستاذ دكتور من إحدى كليات الطب وله إلمام بالفقه الإسلامي.
- **محاور البرنامج التدريبي:**
  - اليوم الأول: نوازل الحيض.
  - اليوم الثاني: نوازل الحمل والإخصاب والإجهاض والنسب.
  - اليوم الثالث: نوازل العمليات التجميلية.
  - اليوم الرابع: نوازل عمليات تعديل وتغيير الجنس.

المبحث الثاني

وظائف الإدارة

تتركز وظائف إدارة أية مؤسسة في خمس وظائف أساسية؛ هي: «التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والرقابة».

وفيما يلي عرض لكل وظيفة من تلكم الوظائف:

الوظيفة الأولى: التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: «صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، ووضع الرؤية المستقبلية الخاصة بها، ومتابعة تنفيذ تلك الرؤية؛ بغية الوصول إلى الأهداف الغايات المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار موارد المؤسسة المتاحة لتحقيق النتائج الجيدة».

فالتخطيط عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها مدير المؤسسة في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله.

والتخطيط مفهوم يتفق وتعاليم الإسلام، وقد وردت كثير من نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة تحث المسلم على تخطيط شئونه المستقبلية. منها قوله تعالى: {وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ} [الأنفال/٦٠]. وقال النبي ﷺ وهو يحض الناس على مواجهة المستقبل والتخطيط له: «إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالةً يتكففون الناس». متفق عليه.

والمؤسسة الإفتائية مؤسسة لها أهدافها ورؤيتها المتمثلة، ويمكننا إجمال أهداف أية مؤسسة إفتائية في الأمور التالية:

١. تبليغ صحيح الدين إلى الناس في كل مكان، مع ترسيخ مفهوم المرجعية الفقهية الدينية الوسطية في بيان الأحكام الشرعية والدعوة إلى العمل بها؛ وذلك بتنظيم وإصدار الفتاوى المؤصلة في الأمور العامة والخاصة، والاهتمام بالموسوعات الفقهية والمخطوطات الإسلامية، وإعداد الدراسات والبحوث الشرعية، والتأسيس للاجتهاد الجماعي بالتواصل مع علماء العالم الإسلامي، مستفيدين من تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة.

٢. التأكيد على أن رسالة المؤسسة الإفتائية رسالة سامية ذات شرف مخصوص لتعلقها بالشرع، وأن ما تقدمه هو خدمة مهمة يحتاج إليها جمهور كبير من أفراد المجتمع، والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، على كافة المستويات محليًّا وإقليميًّا ودوليًّا؛ ولذا تسعى إلى تقديم هذه الخدمة في أحسن صورة ومن أيسر طريق ابتغاء مرضاة الله تعالى وحرصًا على مصلحة المستفيدين.

٣. مواكبة التطور والأخذ بأسباب العصر؛ فالإسلام قادر على مواكبة التغير الحضاري الذي نشاهده في جميع أنظمة الدولة الحديثة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي؛ ولذا فإن المؤسسة الإفتائية تسعى إلى إيجاد موضع قدم على خريطة العصر من خلال الاستفادة من أدوات هذا التطور، حتى تبني مؤسسة علمية شرعية قوية في عُمقها العلمي، عصرية في تناولها وتعاطيها مع مجريات الأمور، بحيث ترتقي في منهجية الإفتاء، وترفع من نِسَبِ الدقة والموضوعية والرصانة في الفتوى الصادرة عنها.

٤. تكوين شبكة علاقات تبادلية مع المؤسسات على المستويين التخصصي والعام، **وذلك من خلال:**

أ) التعاون الكامل مع المؤسسات المحلية المختلفة الدينية الإسلامية وغير الإسلامية، وكذا مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والأمنية والإنمائية في إطار تعميق مفهوم المواطنة الكاملة، ونشر ثقافة الحوار الهادف والتعاون البنَّاء مع الكافة، ونبذ كافة صور وأشكال التمييز على أساس العِرق أو الدين أو الطائفة أو اللون.

ب) تكوين الشراكات وبرامج تبادل الخبرات مع المؤسسات العريقة المعنية بالشريعة والإفتاء، كالأزهر الشريف ودار الإفتاء بمصر.

ج) التواصل مع المؤسسات الدولية المعنية بالتنسيق بين هيئات الإفتاء وتسعي نحو تطوير الأداء الإفتائي وتفعيل الاجتهاد الجماعي في ظل المستجدات التي تتنامى يومًا بعد يوم، وتتصل بشئون الأمة وتهتم بقضاياها المختلفة كالأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم.

د) التعاون مع المؤسسات الدولية المختلفة كالأمم المتحدة، وذلك بتبادل وتقديم المشورة والخبرات في المجالات المشتركة، لا سيما تلك التي تتعلق ببيان وتوضيح المفاهيم والأفكار الإسلامية الصحيحة في القضايا المطروحة على الساحة الدولية، والتي على رأسها تفكيك الفكر المتطرف وتفنيد الشبهات التي يَصِمُ بها البعض الإسلامَ وهي ليست منه في شيء.

٥. التأكيد على احترام الإسلام للإنسان وتكريمه ذكرًا كان أو أنثى، صغيرًا أو كبيرًا، بغضِّ النظر عن عقيدته الدينية أو انتمائه العرقي أو لونه أو ثقافته.

٦. نشر ثقافة التسامح وقبول الآخر وذلك من خلال النوافذ الإفتائية والدعوية والبرامج التدريبية والحوارات العامة والخاصة مع كافة أطياف المجتمع.

٧. إحياء فكرة النماذج الأربعة للدولة التي طبقها وعاشها رسول الله ﷺ في مكة والحبشة والمدينة في مرحلتيها الأولى والثانية، حتى يُفتح الباب للمسلم واسعًا نحو عيش كريم خالٍ من التعقيدات والعُسر الذي يتعمده قليلو الخبرة من غير أهل العلم، الذين يتعسفون مع الناس ويلزمونهم بما فيه المشقة، في حين أن الشريعة مبنية على اليسر ونفي الحرج.

٨. التأكيد على نبذ التطرف والعنف بكافة صوره وأشكاله، مع تفعيل كافة السبل التي تحمي المشترك الإنساني.

٩. التأكيد على ضرورة احترام الخصوصية الثقافية والفكرية والدينية لكل مُكون من المكونات المجتمعية مع التأكيد على أهمية التمسك باحترام الهوية الدينية للمسلمين، في إطار ثقافة احترام المقدسات والثوابت، وذلك من خلال نشر الوعي الصحيح والممارسة الإفتائية والدعوية الواعية.

ويعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وله أولوية على الوظائف الأخرى، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟

٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

ولذلك فعلى إدارة المؤسسة الإفتائية أن واعية تمامًا لتلك الأسئلة، وأن تكون متفاعلة معها وحاضرة في ذهنها باستمرار، خاصة في ظل ما يموج به العالم المعاصر من تحديات ومشكلات له انعكاس مباشر على حياة المسلمين ومجتمعاتهم.

ومن خلال التخطيط تتحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد العاملون بالمؤسسة، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام وشهور، وحتى سنوات قادمة.

والتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين «فنيين، مشرفين، مديرين» المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تُنجز «الهيكل التنظيمي».
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف، مما يُمَكِّن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاثة أنواع مختلفة؛ هي: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، والتخطيط التنفيذي:

١) التخطيط الاستراتيجي «طويل الأمد»:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى المتمثل في رئيس هيئة الإفتاء، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه؛ كالأمين العام للفتوى ومديري إدارات الأبحاث الفقهية والأصولية والحديثية، وأمناء الفتوى بكافة أشكالها (المباشرة والمرئية والمسموعة والمكتوبة والبحثية... إلخ).

وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمؤسسة ككل.
٢. تطوير المؤسسة من خلال تناغم خطط الوحدات الفرعية مع بعضها وتكاملها.

فالمتغيرات التي تمر بها المؤسسات الإفتائية متعددة، وهي تفرض العديد من التحديات على تلك المؤسسات التي تقوم بدور ديني مهم في حياة المجتمعات؛ مما يستلزم معه ضرورة الاهتمام بتخطيط العمل الإفتائي بمختلف مراحله، والعمل على الإعداد المنظم الدقيق لخُطَى المؤسسة الإفتائية، والاستجابة المرنة لمتغيرات العالم والتحديات التي تواجه المجتمعات والأقليات المسلمة.

ويتم ذلك من خلال الاستخدام الجيد لتقنيات التخطيط الاستراتيجي، والتي تمثل صورة من صور الاستعداد لمستقبل أكثر وضوحًا. وتشمل تقنيات التخطيط الاستراتيجي: دراسة الأوضاع الحالية للمؤسسة الإفتائية؛ للوقوف على أهم المعلومات حول المستوى المالي وحجم الموارد البشرية المتوافرة لدى المؤسسة الإفتائية، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها. وتُنتج تلك الدراسات كمًّا

هائلاً من المعلومات التي يُستفاد منها في وصول رئيس هيئة الإفتاء وهو متخذ القرار، إلى قرار سليم حول سبل التطوير والتحديث، وأهم الأهداف المطلوب تحقيقها وفقًا لنتائج تلك الدراسات.

وتعتمد تقنيات التخطيط الاستراتيجي على الاستفادة من المعلومات المستقبلية التي تتوافر نتيجة التنبؤ بالتقديرات عن ما سوف يتم تحقيقه أو ما يمكن تحقيقه، وتعتبر العوامل المحيطة بالمؤسسة الإفتائية مكونًا أساسيًّا من مكونات تقنيات التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تفيد دراسة تلك العوامل في التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تتضمنها بيئة العمل، بالإضافة إلى التعرف على سبل الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة الإفتائية. كما تساعد تقنيات التخطيط الاستراتيجي في تحديد النطاق المستهدف، وعلاقات التأثير والتأثر بالمتغيرات المتنوعة التي تشمل المجتمع التي تتعامل معها المؤسسات الإفتائية، والعوامل الدينية والاقتصادية والسياسية وغيرها التي تؤثر منظومة العمل في تلك المؤسسات.

كما تتضمن تقنيات التخطيط الاستراتيجي تحديد مستويات أداء أمناء ومتصدري الفتوى، وسبل تدعيم تلك المستويات من خلال التركيز على تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ورفع جودة الخدمة الإفتائية بشكل عام.

وتتضمن تقنيات التخطيط الاستراتيجي تحديد وضع ومستوى الموارد المادية متمثلة في الأجهزة ومصادر التمويل والموارد البشرية المتاحة وهيكل التنظيم الإداري المتوافر والعلاقات العامة، ومراجعة أهم مميزات وعيوب اللوائح الداخلية المنظمة للعمل داخل المؤسسة الإفتائية، ومدى صلاحية نظام المعلومات، ومدى تطابق تلك العناصر مجتمعة مع رسالة المؤسسة الإفتائية وأهدافها، حتى يمكن تأسيس خطة عمل استراتيجية واضحة تتناسب مع تطورات سوق العمل والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بما يخدم العملاء وأصحاب الأعمال.

على أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفق إطار زمني محدد، يشمل فلسفة المؤسسة الإفتائية نحو نفسها ونحو كافة الأطراف التي تتعامل معها، بما يمكِّنُها من الوصول إلى أفضل مستويات الأداء والإشباع لرغبات العملاء المستفتين، بشكل يلبي ويضمن استمرارية المؤسسة الإفتائية في تقديم المزيد من الخدمات الإفتائية، والحفاظ على مستويات الأداء المهني فيها على أعلى مستوى يعبر عن الإطار الفكري العام الذي يحكم المؤسسة الإفتائية ويوفر لها مقومات النجاح.

ولعلنا نلحظ أن في التخطيط الاستراتيجي معنى حسن التوكل على الله مع الأخذ بالأسباب، والسعي إلى تحقيق تواصل أكثر فعالية في مجتمعات تتوق للعالم الواعي والجامع بين أدوات واقعه وعصره، وقادر في الوقت نفسه على مواكبة علمه وتراث دينه مع تلك المستجدات المتسارعة التي لن تنتظرنا طويلاً.

٢) التخطيط التكتيكي «متوسط الأمد»:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولاً عن إنجازه. والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة. أي أن التخطيط التكتيكي هو تخطيط لأجزاء محددة من الخطة الاستراتيجية الشاملة.

٣) التخطيط التنفيذي «قصير الأمد»:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر؛ مثل: خطة الموازنة.

وفيما يلي نذكر خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- **الخطوة الأولى:** وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- **الخطوة الثانية:** تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود تجاه الأهداف المحددة.
- **الخطوة الرابعة:** تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة:** اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- **الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

◈ **الخطوة السابعة:** مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير وفق ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها عند الاحتياج.

الوظيفة الثانية: التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه: «عملية تجميع المهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي». فالتنظيم يقوم بدمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، ويبين العلاقات بين تلك المهام والسلطات داخل المؤسسة.

وغاية وهدف عملية التنظيم في المؤسسة: أن تعمل كل الوحدات التي تتألف منها المؤسسة بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

والتنظيم عملية إدارية مستمر تلازم عمل الإدارة ولا تنتهي عند حد معين، طالما أن أهداف المؤسسة تتغير وفقًا لبيئتها الخارجية، ولذا فلا بد من إحداث غير يتلاءم مع ذلك في البناء التنظيمي للمؤسسة. فعلى سبيل المثال: قرار المؤسسة الإفتائية بتقديم خدمات خاصة جديدة للمستفتين مثل الفتوى الهاتفية، فإن ذلك يتطلب إنشاء وحدة متخصصة في الفتوى الهاتفية وتزويدها بمتصدري الإفتاء ذوي الخبرة والمهارة في التعامل مع هذا النوع من الفتاوى. وفي المقابل فإن قلة الطلب على خدمة إفتائية معينة مثل الفتوى الإلكترونية مثلاً، قد يدفع المؤسسة الإفتائية إلى الاستغناء أو دمج تلك الوحدة مع وحدة أخرى تشابهها. فالمؤسسة التي لا تُحدث التغيير التنظيمي اللازم والذي تُمليه الظروف قد تجد صعوبة بالغة في تحقيق أهدافها، وقد يكون ذلك سببًا في تلاشي دورها وزوالها الكلية؛ لأنها ستصبح مؤسسة بلا هدف أو قيمة.

وتتجلى أهمية العملية التنظيمية داخل المؤسسة في الأمور التالية:

١) توضيح بيئة العمل: فكل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسئوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحًا، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

٢) تنسيق بيئة العمل: فالفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، ويجب العمل على إزالة العقبات. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرَّف.

٣) بناء الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: فالعلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تُطور من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا يتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

٤) تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

وفي عملية التنظيم يتم اتخاذ خطوات محددة لذلك؛ وهي:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

فالخطط تُحدد للمؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسئوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيِّد العلاقات المعمول فعليًّا داخل المؤسسة.

وتتجلى أهداف المؤسسة الإفتائية في تقديم خدمات إفتائية تتفق وتعاليم الإسلام، مع مراعاة ظروف الأمة المسلمة الراهنة ومحيطها العالمي.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات، وانتهاء بالمهام التي تُنجز لمرة واحدة.

وتتمثل أنشطة المؤسسة الإفتائية في: الفتوى الشفهية، والفتوى المرئية المباشرة، والفتوى المرئية المسجلة، والفتوى المسموعة المباشرة، والفتوى المسموعة المسجلة، والفتوى المكتوبة «الموثقة»، والفتوى البحثية، وفتوى المواقع الإلكترونية، وفتوى وسائل التواصل الاجتماعي، وما يتصل بذلك من بحث فقهي وأصولي وحديثي.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المديرون مطالبين بإنجاز ثلاث عمليات:

١- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته «تسويق، إنتاج... إلخ».

٢- وضع الأنشطة في مجموعات، بناءً على هذه العلاقات.

٣- البدء في تصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

وفي المؤسسة الإفتائية يتمثل ذلك في تقسيم الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى أمناء فتوى، ومتصدري الفتوى، والباحثين، بالإضافة إلى التقسيمات الإدارية الأخرى؛ كالإداريين والمهندسين والفنيين... إلخ.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن تفويض السلطة في نشاط المؤسسات يشكل عاملاً أساسيًّا في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، من خلال تطبيق مبدأ «التكافؤ بين السلطة والمسئولية» كأسلوب فعال تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل. فالتفويض يتضمن في معناه مسئولية ثنائية، والشخص المفوَّض إليه مسئولية يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فُوِّض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه. وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

فمتصدر الفتوى الشفهية مسئول أمام أمين الفتوى الشفهية، وأمين الفتوى الشفهية مسئول أمام رئيس هيئة الإفتاء.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل. فالهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١- يعرِّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

٢- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة. فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح.

وتُعد العناصر التالية من أهم المحددات المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية:

أولاً: حجم المؤسسة الإفتائية:

ينعكس حجم المؤسسة على حجم الهيكل التنظيمي؛ فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرًا بحيث تمارس الوحدة التنظيمية فيها عدة مهام؛ فعلى المستوى العلمي مثلًا تحتوي المؤسسة الصغيرة على وحدة تنظيمية واحدة للإفتاء المباشر والهاتفي وأخرى للإفتاء عبر البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي، في حين تحتوي المؤسسة الكبيرة على وحدة تنظيمية لكل واحدة من هذه الأنشطة، وكذا يُقال في الإفتاء في الأبواب الفقهية مجموعة أو مفصلة.

ثانيًا: التقنية:

تُعد التقنية أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمؤسسة الإفتائية، وأيضًا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها؛ ومثال ذلك أن المؤسسات الإفتائية التي تعتمد الأجهزة والبرامج الحاسوبية يختلف هيكلها التنظيمي عن غيرها من المؤسسات التي لم تدخلها هذه الآليات بعد من حيث تواجد إدارات أو أقسام للإفتاء الإلكتروني وموقع شبكة المعلومات ونحو ذلك، والمؤسسات التي لا تزال تعتمد المراسلات الورقية تتطلب إيجاد أقسام لحفظ الملفات ونحو ذلك.

ثالثًا: الموارد البشرية:

فهي تؤثر في الهيكل التنظيمي من حيث وجود عدة مهام في الوحدة التنظيمية أو إفرادها في وحدات عدة بحسب قدرات العاملين؛ ويظهر ذلك واضحًا في القدرات العلمية للمتصدرين للإفتاء.

رابعًا: بيئة المؤسسة الإفتائية:

حيث إن للبيئة دورًا رئيسيًّا في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة؛ فالمؤسسات والهيئات الإفتائية العاملة في البلدان الإسلامية تختلف عن غيرها مما يعمل في البلدان غير الإسلامية؛ فالمؤسسة لابد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها، ولابد للهيكل من التكيُّف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على السواء.

خامسًا: نطاق المؤسسة الإفتائية:

فالمؤسسات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية تختلف في هيكلها التنظيمي عن التي لا تتعدى موقعًا واحدًا.

سادسًا: السياسة العامة المؤسسة الإفتائية:

فالمؤسسات التي تقتصر سياستها على تقديم الخدمة الإفتائية المباشرة تختلف عن التي تتعدى إلى غيرها من الخدمات الإلكترونية والبحث الإفتائي والنشر التوعوي ونحو ذلك، والمؤسسة التي تقتضي منهجها العام الإفتاء طبقًا لمذهب فقهي محدد يختلف هيكلها عن التي تُفتي تخيُّرًا من سائر المذاهب الفقهية.

وتستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية على أسس تنظيمية رئيسية تعد مرتكزات لاتخاذ القرار بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة في المؤسسة، وهي:

- **أولاً:** تجميع الوظائف المتشابهة، ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي: تحت سقف إداري واحد من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف. مثاله: تخصص شرعي، تخصص إداري، تخصص قانوني، تخصص مالي... إلخ.
- **ثانيًا:** التركيز على التخصص الشرعي، وذلك بتحديد مستويات التنظيمية (إدارة، قسم، وحدة)؛ مثال ذلك: (الإدارة العلمية، قسم الإفتاء، وحدة الإفتاء الهاتفي)، ونحو: (الإدارة العلمية، قسم الأبحاث الإفتائية.... أو: قسم المعتمدات...)، وهكذا.
- **ثالثًا:** التكامل والتجانس، وذلك بضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.
- **رابعًا:** نطاق الإشراف، ويقصد به عدد الموظفين الواقعين ضمن مسئولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، والرأي الشائع هو أن العدد الأمثل يتمثل بخمسة إلى ثمانية أشخاص.

وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير؛ مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود.

وفي حالة زيادة العدد المطلوب في إدارة بعينها؛ كأن تزيد عدد الأسئلة الواردة للإفتاء المسموع مثلًا؛ فإنه ينبغي تقسيم المتصدرين للإفتاء إلى مجموعتي عمل أو أكثر بتقسيم التخصصات إن أمكن؛ كإفراد قسم للإفتاء الهاتفي المباشر وآخر للمسجَّل، أو بتقسيمهم إلى مجموعتي عمل على رأس كل مجموعة رئيس.

- **خامسًا:** التسلسل الإداري، وهو خط السلطة الثابت الذي يربط جميع الموظفين في تقسيم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية وآلية رفع مخرجات العمل والتقارير.

وكلما قل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشاكلها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.

- **سادسًا:** الرقابة الفاعلة، ويقصد بها تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك: عدم تبعية نشاط مراجعة البحوث الإفتائية لإدارة الشئون العلمية؛ بل تكون تابعة لرئيس هيئة الإفتاء مباشرة.

- **سابعًا:** وحدة الأمر، ويقصد به ألا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته وألا تتم محاسبته من قِبل أكثر من شخص، وهذا في غير المتصدرين للإفتاء والباحثين؛ حيث إنه من المفضَّل أن تكون لكل منهم تبعية إدارية وتبعية علمية في الوقت نفسه؛ بحيث تختص الرئاسة العلمية بكيفية الإفتاء والبحث وإجراء المتابعة العلمية وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب ونحو ذلك مما يتطلب وقتًا من الأولى للرئاسة العلمية بذله في المراجعات العلمية والتدريب والتعليم.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية الكفاءة والفاعلية فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية:

- **أولاً: المرونة: أي:** الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسئولية والصلاحية اللازمة لتنفيذ الأعمال وضرورة توفر المرونة والانسيابية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيُّف السريع مع الظروف والمتغيرات.

- **ثانيًا: الاتصال الداخلي الفعال:** إن الاتصال الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط المناسبة في المؤسسة الإفتائية من أجل تحقيق فهم مشترك؛ وبخاصة فهم المنهج العام للإفتاء واستيعاب معتمدات الفتوى.

◈ **ثالثًا: التوازن التنظيمي:** ويتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد تبعية الوحدات التنظيمية؛ إذ لا يُعقل أن تتبع ثمانية إدارات لقطاع معين وإدارتين لقطاع آخر، ولا يُعقل أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة والمعاونة للعملية الإفتائية أكثر من الوحدات الإفتائية أو عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المعاونة أكثر من المتصدرين للإفتاء والباحثين.

ولابد من التنويه إلى أن تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية هو عملية متكاملة تشمل المؤسسة ككل من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة للعاملين عامة والمتصدرين للإفتاء والباحثين بصفة خاصة، ويعتبر الهيكل التنظيمي إحدى أطراف هذه العملية.

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

يعرف التوظيف بأنه: «استقطاب الأفراد الذين لديهم الكفاءة والتميُّز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة». وبعبارة أخرى: «تكوين وتنمية الكفاءات».

فالأفراد المنتمون إلى المؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، والمؤسسة مطالبة بتحديد وجذب الموظفين، والمحافظة على المؤهلين منهم لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، ويندرج جميع ذلك تحت ما يسمى بـ«إدارة الموارد البشرية».

ويعد التوظيف في المؤسسات الإفتائية من الأهمية بمكان؛ لأنه في المقام الأول مسئولية أمام الله في اختيار من يبلغ رسالته للبشرية جمعاء، والتوقيع عن رب العالمين كما نص على ذلك أئمتنا المتقدمون. فلابد من انتقاء الكفاءات الحقيقية التي تصلح لحمل تلك الأمانة الكبرى والقيام بتلك المسئولية الخطيرة[1].

الوظيفة الرابعة: القيادة:

تعرف القيادة بأنها: «التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة». فالقيادة فيها إرشاد وتوجيه للمرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال؛ بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛ لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية».

١ هذه الوظيفة هي محور هذا الكتاب، وتفصيلها في الباب الثاني.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي قيادة الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ووظيفة القيادة يشار إليها أحيانا على أنها «التحفيز»، أو «التوجيه»، أو «الإرشاد»، أو «العلاقات الإنسانية». ويعتبر التوجيه الوظيفي «القيادة» العملية الأكثر أهمية للمستوى الإداري الأدنى؛ لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفًا أو مديرًا فعالاً، فعليه أن يكون قياديًّا فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وينبغي على المدير القائد الموجِّه للآخرين مراعاة ما يلي:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة التي تتم فيها القيادة.

٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.

٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار.

٤. التأكد من أن القرار المتخَذ هو القرار السليم.

٥. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

٦. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

كما ينبغي مراعاة الأمور التالية في عملية القيادة نفسها:

١) عدم جعل القيادة نزاعًا من أجل السلطة، ومحاولة التركيز على الأهداف الواجب تحقيقها، دون الدخول في صراعات تنظيمية.

٢) عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة عند قيادة الأفراد العاملين.

٣) عدم افتراض أن الموظفين قد فهموا كل شيء، وإعطاؤهم الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف؛ للتأكد من فهمهم وجعلهم يكررون ما تم طرحه.

٤) التأكد من الحصول على «التغذية الراجعة»[٢] بالطريقة الصحيحة، وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويضهم بالمهام؛ معرفة المعارضة والسيطرة سوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

---

٢ «التغذية الراجعة»: «هي مجموعة معلومات يتلقاها الفرد العامل في المؤسسة عن أدائه ونتائجه، بحيث توضِّح له الأخطاء التي وقع فيها، ومقدار تقدمه، ومقدار ما تعلمه، ومدى ملائمة أدائه للهدف الذي ينبغي الوصول إليه».

٥) عدم إعطاء كثير من الأوامر، فالمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطًا للعاملين، والأفضل جعل التعليمات مختصرة ومباشرة.

٦) الانتباه إلى التعليمات المتضاربة بين الإدارة العليا والإدارتين الوسطى والدنيا، والتأكد من عدم القول للموظفين أمرًا ما، بينما المشرفون في الإدارات الأخرى يقولون ما يعارض ذلك.

٧) عدم تحميل الفرد العامل أكثر من طاقته.

٨) عدم التمييز بين الموظفين.

٩) اقتراب المديرين من الموظفين وجعل العلاقة معهم علاقة طيبة دون استعلاء أو استغلال للسلطة.

وقائد المؤسسة الإفتائية هو رئيس هيئة الإفتاء، وقد يكون فردًا أو مجلسًا يضم أفرادًا يمثلون قيادة المؤسسة الإفتائية.

الوظيفة الخامسة: الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها: «الإشراف على أداء العمل داخل المؤسسة من حيث دقة تنفيذه طبقًا لما هو مخطط له، ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، من خلال قياس نتائج أعمال الأفراد العاملين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم؛ بغرض التأكد من تنفيذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف الموضوعة».

فيجب متابعة ورقابة العمليات الإدارية السابقة من «تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة»؛ للحفاظ على كفاءتها وفاعليتها. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف؛ لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

وفي الوظيفة الرقابية للإدارة، يتم إنشاء معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. ومقاييس الأداء هذه صُمِّمت لتحديد ما إذا كان الأفراد والإدارات المتنوعة داخل المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها أم لا.

ولعملية الرقابية أربعة الخطوات الأساسية؛ هي:

١) إعداد معايير الأداء:

◈ **المعيار:** هو أداة قياس «كمية أو نوعية»، صُمِّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات.

وتستخدم المعايير لتحديد التقدم أو التأخر عن أهداف المؤسسة. وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. وأيًّا كانت المعايير، فإنه يمكن تصنيفها جميعا إلى مجموعتين: معايير الإدارية، والمعايير تقنية:

أ. **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء؛ كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. وينبغي أن تركز على: المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وتعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل؟

ب. **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والمورِّدين. ويمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية، مثل معايير السلامة الواردة من خلال لوائح حكومية أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

٢) متابعة الأداء الفعلي:

وهذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي، وهي تعنى ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها.

وتقوم عملية المتابعة على الأسس التالية:

أ. الوقت.

ب. أدوات القياس.

ج. المهارات الإحصائية. ومن أمثلة التحليل الإحصائي:

- تحليل الانحراف عن المعدلات المحددة.
- تحليل التباين بين قيم الأداء في أوقات مختلفة.
- تحليل الارتباط بين النتائج المحققة وبين العديد من الظواهر الداخلية أو الخارجية.

٣) قياس الأداء:

وفي هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة أم لا. وإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة-، فلا حاجة حينئذ لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة، فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤) تصحيح الانحرافات عن المعايير:

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقة القياسات التي بَيَّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. مع الوضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون متساهلة جدًّا أو صارمة جدًّا، والقياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. ومن الممكن أن تصدر عن الناس أحكام غير دقيقة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

والرقابة هنا هي «الرقابة الرئاسية أو الإدارية»[٣]. وهذا النوع من الرقابة حسب التدرُّج الرئاسي، قال تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ [الزخرف/٣٢].

وقد كان النبي ﷺ يراقب ولاته وعمَّاله، رغم أن صحابته الكرام رضي الله عنهم من المشهود لهم بالرقابة الذاتية، فهم يخافون الله في السر والعلانية، إلا أن الإنسان مخلوق ضعيف، ليس معصومًا من الخطأ.

فالرقابة من أسس العمل الناجح، الذي تنبني عليه قيمة هذا العمل ومدى إمكانية تحقيقه للنتائج المرجوَّة منه، ولقد اهتمَّت الرؤية الإسلامية بهذا الأمر، وأوْلَته ما يستحقُّ من عنايةٍ واهتمامٍ.

إن المسلم ينشأ على اعتقاد أن الله سبحانه وتعالى يراقبه ويطَّلع على دقائق أعماله، فلا يكون في كونه سبحانه وتعالى إلا ما أراد، وأن كلَّ ما في الكون بحسابٍ وتقديرٍ، وليس فيه شيءٌ خلقه الله سبحانه زائدًا لا فائدة منه أو مفتقرًا إلى استكمال؛ فينشأ المؤمن الذي في ذهنه هذا التصور على منهجٍ يدفعه إلى إتقان العمل، ومحاسبة نفسه على مقدار أهميته وأولويته قبل أن يحاسبَه غيرُه عليه، وهذا التصور أيضًا يرسِّخ من قيمة المحاسبة والرقابة وتقييم العمل. قال تعالى: ﴿ٱلشَّمْسُ وَٱلْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ﴾ [الرحمن/٥]. وبيَّن سبحانه وتعالى أن أعمالنا نُجازى عليها وأنه سبحانه وتعالى بصيرٌ بنا وبما نعمل؛ فقال تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُوا۟ ٱلزَّكَوٰةَ ۚ وَمَا تُقَدِّمُوا۟ لِأَنفُسِكُم مِّنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِندَ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [البقرة/١١٠]، وقال أيضًا: ﴿وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ٱلَّذِى تَسَآءَلُونَ بِهِۦ وَٱلْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء/١]. وأخبرنا سبحانه وتعالى أنه

---

٣ وهي تختلف عن «الرقابة الربانية الإلهية» التي يراقب الله فيها عباده، وعن «الرقابة الذاتية» التي يراقب فيها الإنسان نفسه وأعماله ويحاسبها على ذلك.

يطلع على أعمالنا، وتُعرض على الرسول ﷺ والمؤمنين، وفي النهاية سنحاسب على هذه الأعمال: ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ﴾ [التوبة/١٠٥].

والنبي ﷺ وجَّهَ المسلمين إلى العناية بأمر العمل وأدائه بأمانة، وأن كلَّ أحدٍ مسئولٌ عمَّن له سلطة عليهم، فقال ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في مال أبيه ومسئول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسئول عن رعيته» متفق عليه.

وكان من هديه ﷺ أن يُحاسب مَن يُكَلِّفهم بعملٍ ما؛ فعن أبي حميدٍ الساعدي رضي الله عنه قال: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سُلَيْم يُدعى ابن اللُّتَبِيَّة، فلما جاء حاسبه قال: هذا مالكم وهذا هدية. فقال رسول الله ﷺ: «فهلاَّ جلستَ في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتُك إن كنتَ صادقًا». ثم خطبنا: فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: «أما بعد، فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله، فيأتي فيقول: هذا مالكم وهذا هدية أُهديت لي. أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيَه هديتُه. والله لا يأخذ أحدٌ منكم شيئًا بغير حقه، إلا لقي الله يحمله يوم القيامة، فلأعرفن أحدًا منكم لقي الله يحمل بعيرًا له رغاء، أو بقرة لها خُوَار، أو شاة تَيْعَر». ثم رفع يده حتى رُئي بياض إِبْطِه يقول: «اللهم هل بَلَّغْتُ بَصْرَ عيني وسَمْعَ أذني». متفق عليه.

وكذلك كان نهج الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم بعد النبي ﷺ؛ فإنهم تمسَّكوا بأمر الرقابة والمحاسبة حتى لو أدَّى ذلك إلى إغضاب من تتم محاسبتُهم. فحين قدم معاذٌ رضي الله عنه من اليمن بعد وفاة النبيِّ ﷺ على أبي بكر رضي الله عنه فقال له: «ارفع حسابك». فقال: «أحسابان: حسابٌ من الله، وحسابٌ منكم؟ والله لا ألي لكم عملاً أبدًا».

وكان من سيرة عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان يأخذ عماله بموافاته كل سنة في موسم الحج ليحجزهم بذلك عن الرعية، ويحجر عليهم الظلم، ويتعرَّف أحوالهم في قُرْبٍ، وليكون للرعية وقت معلوم يُنهون إليه شكاويهم فيه.

وكانت هناك وظيفة تُسمَّى «المحتسب»، وكان من يتولاها يمُرُّ بالأسواق ليتأكَّدَ من التزام التجار بضبط الموازين وعدم الغش، ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر.

ولذلك فعلى المؤسسات الإفتائية تفعيل تلك المفاهيم الرقابية وترسيخ مفاهيمها في كافة مستوياتها الإدارية؛ تطبيقًا لهذا المفهوم الإسلامي الأصيل.

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفذ أنشطتها ومشاريعها جميعها، كما أن لهذا العنصر دورًا رئيسيًّا في تحقيق أهدافها، علمًا بأنها عملية تنظيمية تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المؤسسة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشئون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم.

وفي هذا الفصل نتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.**
- **المبحث الثاني: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات.**

المبحث الأول

تعريف إدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم «إدارة الموارد البشرية» في علم الإدارة من مفهوم قديم إلى مفهوم حديث يتماشى مع تغيرات العصر وما استجدَّ فيه من تطور فكرية وثقافية وسياسية واجتماعية.

فالمفهوم القديم: يرى أن «إدارة الموارد البشرية» ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية فقط، مثل: حفظ ملفات أو سجلات العاملين، ومتابعة الغياب والحضور والانصراف، والإجازات. وكانت تسمى وقتها «إدارة الأفراد» أو «إدارة شئون العاملين».

والمفهوم الحديث: ويرى أن «إدارة الموارد البشرية» هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى؛ وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في نجاح المؤسسة وتنفيذ أهدافها وخططها.

ولذلك تعرف «إدارة الموارد البشرية Human Resources Management» في علم الإدارة الحديث بأنها: «مجموعة الممارسات والسياسات الإدارية المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه؛ من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة».

وعلى ذلك فإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإفتائية تعني: مجموعة النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية لمتصدري الفتوى والباحثين الشرعيين وغيرهم الذين يعملون في المؤسسة الإفتائية. وهي أيضًا: السياسات والإجراءات ذات العلاقة باختيار متصدري الفتوى، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المؤسسة الإفتائية، وتوفير صلات التعاون بينهم وبين أمناء الفتوى والإدارة الإفتائية، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المؤسسة الإفتائية إلى المستويات الإنتاجية القصوى والمتميزة، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الإفتاء. ولذلك تسمى إدارة الموارد البشرية أيضًا بـ«إدارة رأس المال البشري»[1].

١ وذلك في مقابل «رأس المال المادي» وهو أموال وممتلكات المؤسسة، و«رأس المال المعنوي» وهو سمعة المؤسسة ومكانتها في سوق العمل.

وهذا يستدعي من أية مؤسسة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يُشترى ويُستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ولا يقتصر ذلك في مجال العمل فحسب، بل خارج العمل أيضًا، واحترام كرامته ومشاعره وآرائه.

و«الموارد البشرية Human Resources» كمصطلح يعتبر حديثًا، وقد حل محل مصطلحي «الأفراد Personnel» و«القوى العاملة work force». ولقد كانت سنة ١٩٧٠م هي نقطة التحول التاريخية، وذلك عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد -وهي أكبر مؤسسة متخصصة في مجال الإدارة- بتغيير المصطلح إلى «إدارة الموارد البشرية»؛ وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

و«الموارد البشرية» هي: مجموع الأفراد والعاملين المشكلين للقوى العاملة بالمؤسسة. ويُستخدم مصطلح «رأس المال البشري» بشكل مترادف مع مصطلح «الموارد البشرية». ويشير مصطلح «رأس المال البشري» إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة.

إن الدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشرية في الفكر الإداري التقليدي ناتج عن سعي المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، بينما الدافع الإسلامي للاهتمام بالموارد البشرية جاء أساسًا من اهتمام الإسلام بالإنسان, حيث اعتبر الإنسان خليفة الله في الأرض، ورفع الإسلام قيمة العمل عاليًا واعتبره قيمة دينية وحضارية، تحتل أعلى المراتب في سُلَّم القيم الإسلامية، وإن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي أفقده أن يكون أكبر وازع يُصلح الخلل ويستدرك القصور في المؤسسات والشركات الخدمية والإنتاجية, بينما اتحاد الجانب الروحي مع الجانب المادي لدى الأفراد يزيد من فعاليتهم, لذلك على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن تُولي الجانب الروحي والأخلاقي المزيد من الاهتمام فيها.

ولقد ساهمت عدة عوامل متنوعة على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث وإبراز دورها في المؤسسات المعاصرة، **وأهم هذه العوامل ما يلي:**

١. تغير نظرة الإدارة للفرد، فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل، وأن يمكنه استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرة نتيجة للأبحاث والدراسات، وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم

الثروة. لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره، ويتمتع بخصائص شخصية مميزة، ويملك قيمًا وعواطف، ويبذل جهده إذا ما وُضع في موقع المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

٢. التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات والوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج، الذي حتَّم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة. فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الإلكترونية وجني خيرات الأرض والبحار، لم يكن بالإمكان أن يعم خيرُها البشريةَ لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها. ومن المفيد ذكره في هذا الصدد: أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدمًا فنيًّا واقتصاديًّا عاليًا بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.

٣. قياس العمل والتخصص فيه، حيث إن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء، وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر في تحقيق الرغبة في العمل. كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء والملل تُلقي على عاتق الإدارة مسئوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة؛ كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

٤. صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين؛ وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور، وساعات العمل، والخدمات، وظروف العمل... وغيرها.

٥. إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي تنادي بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

٦. ضغط النقابات العمالية على الإدارة في مجال حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.

وبناء على ما سبق تنامى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وأصبحت الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية لنجاح أية مؤسسة؛ لأنه من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الأخرى -المالية والمادية- إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ومن أجل ذلك برزت العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تتمحور حول إدارة الأشخاص الموجودين بالمؤسسة من خلال أساليب واستراتيجيات محددة تعمل على رفع أدائهم وحل مشكلات العمل وتحقيق المؤسسة لجميع أهدافها المنشودة. وقد تم تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في التالي: تخطيط الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، وتنمية المسار الوظيفي، وتقييم الوظائف وتصميم هيكل الأجور، وتنظيم علاقات العمل، والرعاية المتكاملة، والانضباط وإنهاء علاقة العمل[٢].

٢ سوف يتم تناول تلك الوظائف بالتفصيل في الباب الثالث.

المبحث الثاني

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات

يمكن تقسيم الإدارات المتعددة داخل المؤسسات بصفة عامة إلى ثلاثة قطاعات:

أ) القطاع الإداري:

ويشمل عدة إدارات؛ ومن أبرزها:

١. **إدارة التخطيط:** ووظيفتها: إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، ومتابعة تنفيذ تلك الخطة، ودراسة المشاكل والمعوقات التي تصادف تنفيذها.

٢. **إدارة الجودة:** ووظيفتها: التأكد من تقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للشركة.

٣. **إدارة الشئون القانونية:** ووظيفتها: تقديم المشورة القانونية في جميع ما يحال للإدارة من مشاكل وشكاوى قانونية، ومباشرة التحقيقات في المخالفات التي تحال إليها من الإدارات الأخرى، وإعداد وصياغة ودراسة العقود التي تبرمها الإدارة، وتمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية.

٤. **إدارة العلاقات العامة: ووظيفتها:** فتح قنوات اتصال بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات والجهات التي تتعامل معها، تنظيم المؤتمرات والملتقيات والمعارض وورش العمل والندوات العلمية المختلفة الخاصة بالمؤسسة.

٥. **إدارة التطوير: ووظيفتها:** تطوير أداء الجهاز الإداري المؤسسة، ومعالجة أوجه القصور داخل المؤسسة، ومواكبة المتغيرات والمستجدات المستقبلية في مجال عمل المؤسسة.

ب) القطاع الفني:

وهذا النوع من الإدارات الفنية يختلف من مؤسسة لأخرى، حسب نوعية نشاطها والمجال العلمي الذي تنتمي إليها. ومن أبرز إدارات هذا القطاع بصفة عامة:

١. **إدارة المشروعات: ووظيفتها:** تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح، في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.

٢. **إدارة الأبحاث: ووظيفتها:** إعداد الأبحاث والدراسات العلمية المتطورة التي تمكِّن المؤسسة من تطوير أنشطتها الفنية وتحسينها.

ومن أمثلة الإدارات الفنية في دور وهيئات الإفتاء: «إدارة الفتوى الشفوية، وإدارة الفتوى الهاتفية، وإدارة الفتوى المكتوبة، وإدارة الفتوى الإلكترونية، وإدارة فتوى المواريث، وإدارة الحساب الشرعي، وإدارة الأبحاث الشرعية، وإدارة تدريب المفتين».

ج) القطاع المالي:

ويشمل عدة إدارات؛ ومن أبرزها:

٣. **إدارة المشتريات: ووظيفتها:** الحصول على متطلبات المؤسسة واحتياجاتها من مختلف الأصناف.

٤. **إدارة الحسابات: ووظيفتها:** تأمين كافة الأعمال المحاسبية اللازمة لتدقيق الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسة، وإعداد السجلات والبيانات القانونية المطلوبة منها، وإعداد القوائم المالية الختامية، وتطبيق أحكام القوانين المالية والمحاسبية.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا الفرق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات:

فإدارة الموارد البشرية وظيفتها الأساسية: تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة مع المحافظة عليها، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

فإدارة الموارد البشرية تختص بـ«العنصر البشري». أما إدارة التخطيط فتختص بـ«الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة»، وإدارة الجودة تختص بـ«مطابقة السلع أو الخدمات للمعايير المرضية للعميل»، وإدارة الشئون القانونية تختص بـ«الجوانب القانونية للمؤسسة»، وإدارة العلاقات العامة تختص بـ«الاتصال بين المؤسسة وغيرها»، وإدارة التطوير تختص بـ«تطوير أداء المؤسسة»، وإدارة المشروعات تختص بـ«تنفيذ المشاريع»، وإدارة الأبحاث تختص بـ«إعداد الأبحاث والدراسات العلمية المطوّرة للمؤسسة»، وإدارة المشتريات تختص بـ«توفير احتياجات المؤسسة»، وإدارة الحسابات تختص بـ«إيرادات ونفقات المؤسسة».

الفصل الثالث

تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بأدوار تاريخية مختلفة إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث الحالي. وتعد الثورة الصناعية بمثابة المغير الجذري لتحويل دفة الاقتصاد من الزراعة والحرف اليدوية إلى الصناعة، فقد بدأت هذه الثورة في بريطانيا في القرن الثامن عشر، ومنها انتشرت في مختلف أرجاء العالم، وبذلك تم تأسيس المصانع الكبيرة؛ وترتب عليه: زيادة الطلب على القوى العاملة بشكل ملحوظ، فقامت المصانع بتوظيف آلاف العمال.

ومع بداية التوسع الصناعي في العصر الحديث، ظهرت تنظيمات عمالية، فدعت الحاجة آنذاك إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية؛ لرعاية شئون الأفراد في تلك المنشآت، حيث بدأت تظهر مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، فدعت الحاجة إلى وجود إدارة خاصة لرعاية وحل مشكلات الأفراد في كل منشأة، وأدى ذلك إلى ظهور الحاجة لوجود متخصصين في مجال الموارد البشرية، وبذلك تمت زيادة التدخل الحكومي لحماية حقوق العمال وسن تشريعات السلامة في العمل، وظهور نقابات عمالية تدافع عن حقوق الموارد البشرية.

وفي بداية القرن العشرين قويت المنظمات العمالية وحاولت زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل. وتم اتباع أساليب جديدة لاختيار الموظفين قبل توظيفهم للقيام بتوظيف المناسبين وتعيينهم في الأماكن المناسبة، وتبع ذلك تطور الإدارة العلمية فأنشأت معظم المؤسسات إدارة شئون العاملين، فكان لدى هذه الإدارة مسئوليات كبيرة كتدريب العاملين، وتوفير الرعاية الصحية لهم، والأمن الصناعي. وتلك كانت أولى الطلائع التي ساهمت في تكوين الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وعندما بدأت موجة العولمة الجديدة في سبعينيات القرن العشرين، تحولت إدارات شئون العاملين إلى إدارات للموارد البشرية. وبذلك تغير دور إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، فباتت إدارة الموارد البشرية تضع خططًا تطويرية للمؤسسات ذات ميزة تنافسية وتجهيزها للأهداف المستقبلية.

وسوف نفصل تاريخ نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية من خلال المباحث الخمسة التالية:

- **المبحث الأول: ظهور الثورة الصناعية.**
- **المبحث الثاني: الإدارة العلمية.**
- **المبحث الثالث: حركة العلاقات الإنسانية.**
- **المبحث الرابع: ظهور إدارة الموارد البشرية.**
- **المبحث الخامس: تطور إدارة الموارد البشرية حتى الآن.**

ظهور الثورة الصناعية

إن المتعمق في تاريخ الفكر الإداري يُرجع جذوره إلى الحضارات القديمة، وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. فوراء تلك الإبداعات والإنجازات الحضارية الكبيرة في العالم إدارة تُخطط وتُوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفء، وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة، إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة. لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة؛ حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيِّم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية.

وتعد «الثورة الصناعية» نقطة فاصلة في تاريخ البشرية وتاريخ الإدارة أيضًا. فقد تميزت الفترة السابقة عليها بالاعتماد الكلي على الزراعة والتجارة والصيد والصناعات اليدوية غير المميكنة، ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث إن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدًا عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل.

والثورة الصناعية هي: «عملية التغيير الجذري الذي عاشته أوربا وفي مقدمتها بريطانيا، حيث تحولت المجتمعات الزراعية إلى مجتمعات صناعية، ونشأت مدن صناعية جديدة، وتوسعت مدن أخرى بفعل الاختراعات ونظام العمل، وظهرت طبقات اجتماعية وقيم وتقاليد لم تكن معروفة من قبل».

وقد بدأت بواكير الثورة الصناعية في إنجلترا منذ الثلث الأخير من القرن الثامن عشر الذي بدأت فيه الاختراعات التي دخلت مرحلة الإنتاج في القرن التاسع عشر. وكانت الآلة البخارية أبرز تلك الاختراعات. وانتقلت الثورة الصناعية بعد ذلك إلى دول غرب أوروبا، ومن ثَمَّ إلى جميع أنحاء

العالم. وقد كانت إنجلترا الدولة الأولى التي ظهرت فيها الثورة لعدة أسباب؛ منها: أنها كانت دولة قوية اقتصاديًّا، وتتميز بموقع جغرافي مهم جعلها منعزلة عن قارة أوربا ومستقرة من الناحيتين السياسية والاقتصادية.

وتنقسم الثورة الصناعية إلى أربع مراحل:

١) الثورة الصناعية الأولى (١٧٨٤م):

حيث اعتمدت على الطاقة البخارية، وهي تبدأ باختراع الآلة البخارية، حين بدأت ميكنة الإنتاج، وميكنة الانتقال بواسطة الطاقة البخارية.

٢) الثورة الصناعية الثانية (١٨٧٠م):

حيث اعتمدت على الطاقة الكهربائية، وفيها انتقل الإنتاج والاتصال والمواصلات إلى استخدام الطاقة الكهربائية، وقد أدت إلى طفرة كبيرة وتغير واضح في نمط حياة المجتمع الإنساني.

٣) الثورة الصناعية الثالثة (١٩٦٩م):

حيث اعتمدت على الحاسوب والإنترنت، وفيها دخلت الحواسيب في معظم مناحي التصنيع والاتصالات والتعليم، ولذلك تسمى بـ«ثورة المعلومات».

٤) الثورة الصناعية الرابعة:

وهي الثورة التي نعيشها اليوم، حيث اعتمدت على الذكاء الصناعي ولذلك فهي «الثورة الرقمية»، فظهرت الروبوتات، وأفكار تعليم الآلات، وتقنية النانو، كما ظهرت وسائل الاتصال الاجتماعي الافتراضي.

ولقد ساهمت الثورة الصناعية الأولى وما صاحبها من نهضة صناعية في بريطانيا وانتشارها في كلٍّ من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم، ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الإنتاج الصناعي، وتعقُّد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات وغيرها من العوامل، في

ظهور عدة أبحاث ودراسات إدارية تهدف إلى استنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم علاقات العمل داخل المؤسسة وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

وتعتبر الثورة الصناعة وانطلاق حركة التصنيع الضخم[١] نقطة بداية الأفكار الأولى الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث إن الإحلال الواسع للآلة محل الجهد البشري، والتوسُّع في استخدام الطاقة البخارية ثم الكهربائية ثم النووية، وظهور وسائط وطرق جديدة للنقل، واتساع حركة الاختراع والاكتشاف، وانتقال الإنتاج في الورش إلى المصانع، وبناء المدن وتوسعها وزيادة سكانها، والتغيير في طبيعة الحياة الإنسانية، كانت جميعها العوامل الدافعة لظهور حقول إدارية متخصصة في إدارة المؤسسات؛ ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية «إدارة الأفراد»، وتطورت إلى «إدارة الموارد البشرية» في الوقت الحاضر.

ومنذ بداية الثورة الصناعية، بدأ التفكير الإداري يتجه إلى متابعة العنصر البشري داخل وخارج المؤسسة، والعناية به منذ لحظة دخوله إلى المؤسسة وحتى لحظة انتهاء علاقته بها، وظهر أفكار ونظريات إدارية حول ساعات العمل، وأساليب الرقابة، واستبدال الجهد البشري بالآلة، وسوء ظروف العمل. وقد ساعد ذلك على بلورة بدايات «إدارة الموارد البشرية»، ووضع إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة في حسبان الفكر الإداري، والنظر إليه على أنه عنصر أساسي من عناصر المؤسسة.

وقد استتبع ذلك ظهور كثير من الكتابات الإدارية التي نبهت إلى:

١. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص.

٢. التأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل.

٣. التركيز على أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحدة العمل والمؤسسة.

وقد نتج عن ذلك ظهور مدارس ونظريات إدارية جديدة لها فلسفتها ومبادؤها الخاصة، والتي كان من أبرزها: «النظرية البيروقراطية»، و«نظرية التقسيمات الإدارية»، و«نظرية الإدارة العلمية»[٢].

---

١ من الملاحظ أن تطور علم الإدارة ونظرياته ارتبط بشكل كبير بتطور الصناعة وما حققته من قفزات كبيرة وطفرات ضخمة.

٢ سيتم التركيز على «نظرية الإدارة العلمية» فقط؛ لارتباطها بشكل مباشر بتطور مفاهيم إدارة الأفراد والعاملين داخل المؤسسة.

المبحث الثاني

الإدارة العلمية

يرجع نشأة إدارة الأفراد بأصولها ومبادئها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن التاسع عشر، والتي نادت بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤديَ كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة.

وقد صِيغت هذه النظرية على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين: فوظيفة الإدارة هي التخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يُكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة.

وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة لاستخدام الفرد وجهده.

وقد بُنيت فلسفة حركة الإدارة العلمية على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة الإدارة ومصالح الإدارة من جهة أخرى: فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته.

وفي محاولتها معالجة هذا التضارب في المصالح، فقد ابتكرت حركة الإدارة العلمية نظام الأجر التفاضلي وعلى أساس القطعة، أي أن العامل يتقاضى معدلاً أعلى للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج.

وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية، فقد أدى ذلك وبنفس الوقت إلى سخط وتذمر العاملين، وترتب عليه اعتراض الحركات العمالية عليها.

وقد دفع ذلك رواد الإدارة العلمية إلى إيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود والتفاهم والرضا بين الإدارة والعاملين. فتم القيام بدراسات التعب والإجهاد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير نظم الحوافز والأجور. فعلى سبيل المثال: فقد تمت التوصية بضرورة إيجاد إدارة خاصة ينحصر نشاطها بمهام تنظيم وتطوير العلاقات بين الإدارة والعاملين، على أساس الاهتمام بتدريبهم وتنمية مواهبهم، ورعاية شئونهم الحياتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية وغيرها من الخدمات، في محاولة إلى تقليل درجة السخط واستياء العاملين من ساعات العمل الطويلة، وانخفاض الأجور، وقسوة ظروف العمل، والتنافس غير الشريف بينهم.

وهكذا بدأت تظهر أفكار وآراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية، باعتبار أن كلا الجانبين ضروري للوصول إلى النتائج المحققة لأهداف المؤسسة.

ويلاحظ أن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئًا، فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تُعِرِ الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام؛ انطلاقًا من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد. فقد نظرت الإدارة العلمية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية، ويمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية.

كان اهتمام حركة الإدارة العلمية بالإنسان العامل ينصب على الجانب الفسيولوجي، فهي تهتم به كطاقة إنتاجية، فركزت على قدرته من حيث الطاقة وسرعة الأداء واستمراريته، ولم تنظر إليه كآدمي يحب ويكره، يحس ويتألم، يسعى ويطمح، ويؤثر ويتأثر، أي أن هناك دوافع نفسية واجتماعية وذاتية تكمن وراء خلق سلوكه وتصرفاته، وليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه.

يُلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية، أنها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة في تصميم أساليب العمل، ووضع معايير العمل العلمية، والاختيار والتدريب، والحوافز، والتركيز على التخصص في العمل، والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المؤسسة.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا إنها قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل؛ وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع العامل.

المبحث الثالث

حركة العلاقات الإنسانية

جاء ظهور حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين كرد فعل للأفكار التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية. ففي حين ركزت الثانية على الإنتاج وسبل زيادته دون اهتمام حقيقي بالفرد العامل، جاءت حركة العلاقات الإنسانية للعمل على إيجاد جو عمل يحفِّز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد؛ بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. فهي ترى أن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة، وأنه ليس أداة من أدوات العمل، وأن كثيرًا من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانيةً قد لا تُجْدي معها الحلول الفنية.

فحركة العلاقات الإنسانية لم تلغِ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد، وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة. وحركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، والأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان.

فنتيجة للمشاكل التي نتجت عن التقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية، تحول الاهتمام نحو ضرورة زيادة الرضا عن العمل؛ لكونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية. وقد قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية، والتي ظهرت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين وتحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلاً من العلاقات المادية التي سادت سابقًا في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري.

وقد ركزت هذه المدرسة على الجانب الإنساني من الإدارة، وعلى المبدأ الذي يقول: إنه عندما يعمل الموظفون مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية، فإن هؤلاء الموظفين يجب أن يسود بينهم التفاهم التام. ولذا فإن المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان هو محور العمل الإداري وعنصره الهام في تحديد الإنتاجية.

وعلى هذا الأساس، فقد أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامًا خاصًّا للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل، وقامت بالعمل على ترسيخ جذورها خارج العمل؛ ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية، إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل حدود ما يسمى بـ«إدارة الأفراد»، وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها. ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل؛ أبرزها: إغفال أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة.

ولكن لابد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساسًا في دراسة العلوم السلوكية، ومدخلاً جديدًا في إدارة الأفراد. وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة، ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج.

المبحث الرابع

ظهور إدارة الموارد البشرية

منذ مطلع الستينات من القرن الحادي والعشرين بدأت إرهاصات ما يسمى بـ«مدرسة الموارد البشرية». وخلال السبعينيات والثمانينيات ظهر مصطلح «إدارة الموارد البشرية»، وشاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت، باعتبار أن مصالح المؤسسة والعاملين فيها مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى.

ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية أساسية لأية مؤسسة، وليست عنصرًا من عناصر الإنتاج. فالأفراد ينظر إليهم وفقًا لهذا المدخل كعناصر ذات قيمة كبيرة وأساسية في منظومة المؤسسة، ولابد من المحافظة عليها وتنميتها وتهيئة الأجواء المساعدة على ذلك.

وعلى هذا الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين، مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهارتهم.

وتقوم أفكار هذه المدرسة على عدة أسس إدارية، أبرزها ما يلي:

١. يشكل البشر أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أية مؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات مواردها البشرية مع أهدافها واستراتيجياتها. فلابد أن ينظر إلى الموارد البشرية كأصول ذات قيمة عالية، وليست كمصدر للتكلفة.

٢. التعامل مع العنصر البشري برعاية شديدة وعناية فائقة، فالعنصر البشري مصدر غير ملموس يستحق أن يعطى الوقت والاهتمام الكافيين.

٣. تعمل المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية. وفي محاولة المؤسسة الحصول على مواردها البشرية، فإنها تحتاج إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد

البشرية خارج المؤسسة، وتهتم بتلك الموارد؛ بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المؤسسة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

٤. تخضع حركة الفرد داخل المؤسسة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بـ«إدارة الموارد البشرية Human Resource Management».

ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة، فيجب أن تُعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المؤسسة.

ولا تهتم مدرسة الموارد البشرية بالمورد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تُضيف إلى المؤسسة ميزة جديدة وقيمة إضافية. فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخلاً من مداخلات العملية الإنتاجية وموردًا داعمًا للمداخلات الأخرى. فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المؤسسة، ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.

ويمكن تحديد أوجه الاختلاف ما بين «إدارة الموارد البشرية» في المفهوم الإداري الحديث و«إدارة الأفراد» في المفهوم الإداري التقليدي في الأمور التالية:

١. في الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لـ«إدارة الأفراد» قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة مؤسسية، يكون التخطيط في «إدارة الموارد البشرية» بأفق زمني بعيد المدى وقائمًا على أساس التوقعات المستقبلية ومتكاملاً وذا طابع استراتيجي.

٢. تركز «إدارة الأفراد» على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز «إدارة الموارد البشرية» على الولاء والانجذاب إلى العمل.

٣. تتميز أنظمة الرقابة في «إدارة الأفراد» بكونها داخلية ورسمية، بينما تكون الرقابة ذاتية في «إدارة الموارد البشرية».

٤. يكون منظور العلاقات بين الأفراد نفعيًّا وقائمًا على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في «إدارة الأفراد»، بينما يكون تبادليًّا وقائمًا على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين «إدارة الموارد البشرية» والموارد البشرية.

٥. تتميز الهياكل والأنظمة في «إدارة الأفراد» بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون واقعية ومرنة في «إدارة الموارد البشرية».

٦. تركز «إدارة الأفراد» على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل «إدارة الموارد البشرية» إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور «إدارة الأفراد» في المؤسسة هو دور تنفيذي فقط، بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور «إدارة الموارد البشرية».

٧. تتميز وظائف «إدارة الأفراد» بكونها ضيقةً وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تتميز وظائف «إدارة الموارد البشرية» بالسعة والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتتضمن أبعادً اقتصادية واجتماعية وأخلاقية.

ولا شك في أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث يشكل عنصرًا أساسيًّا للمؤسسات والشركات العامة والخاصة، خصوصًا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في العالم المعاصر.

فإدارة الموارد البشرية إدارة تهتم بإدارة ثقافة المؤسسة، وتصميم هياكلها، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزود المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

فإدارة الموارد البشرية نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية طويلة المدى للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء.

تطور إدارة الموارد البشرية حتى الآن

اتسمت السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين بتطورات وتحديات سياسية واقتصادية هائلة؛ مثل: العولمة، وشدة المنافسة العالمية، والطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، وتطور التكنولوجيا بصور متسارعة، وبروز ظاهرة التمكين للعاملين، وقد كان لهذه التطورات وغيرها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية عام ١٩٨٠م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية.

ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، تم الاعتماد الكامل على مفاهيم «إدارة الموارد البشرية»، فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

وشهدت فترة التسعينات من القرن الحادي والعشرين تغيرًا جديدًا في التعامل مع العنصر البشري؛ فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها؛ وذلك لإيجاد حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى تلك الموارد وإدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها.

ومع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على المنظمات والمؤسسات في بداية القرن الحادي والعشرين، استُحدثت مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية؛ لعل أهمها: جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة تناسب الأوضاع العالمية المعرفية الجديدة.

ويرى العديد من علماء الإدارة الحديثة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمته وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجًا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة. ولا يتأتى ذلك إلا إذا توافر للمؤسسات السمات الرئيسة التالية:

١) المبادرة:

وتعني: تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، وسرعة التصدي للمشكلات، ومن ثم ضمان الأداء المتميز.

٢) استقطاب الموهوبين:

حيث تلتزم مؤسسة القرن الحادي والعشرين باجتذاب العاملين ممن يحملون مواهب تميزهم عن الآخرين، وأن تقدم لهم الخدمات والبرامج التي تساعدهم على تحقيق الإشباع الوظيفي.

٣) التدريب المستمر:

ويعني: تحقيق مزيد من القيمة المضافة، من خلال استغلال مهارات ومواهب الأفراد وكيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء.

٤) العالمية:

وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تعمل وبشكل دائم ومستمر على تطوير أنظمتها في ضوء التغيرات العالمية، والأخذ بكل ما هو جديد ومتقدم.

٥) الجودة:

يجب أن تسعى مؤسسة القرن الحادي والعشرين إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة؛ وذلك لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

وهذا ما دعا إلى إعادة النظر في المدارس الإدارية التي تطورت وغيرت من مفاهيمها، خاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية، التي تطورت إلى ما يعرف بـ«مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية».

فبدأ التركيز ينصب على الموارد البشرية «المواهب البشرية» التي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن.

الفصل الرابع

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمهيد وتقسيم:

إدارة الموارد البشرية كما تبين معنا هي إدارة الموظفين والعاملين داخل المؤسسة وشئونهم من خلال سلسلة من السياسات والإجراءات(١) التي تهدف إلى الحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية المتاحة داخل المؤسسة، واستخراج أفضل طاقاتها. ولذلك فعلى موظفي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا مُلمين بشئون الموظفين وأحوالهم قدر الإمكان.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية استثمارًا حقيقيًّا للعنصر البشري فيما إذا أُحسنت إدارته وتنميته، فمن خلاله يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها؛ ولذلك يُعتبر الفرد العامل -في مفهوم تلك الإدارة- أحد موارد المؤسسة المهمة.

فالموظف والعامل ليس أجيرًا لدى المؤسسة، ولكنه أصل مهم من أصولها، لا يقل أهمية عن أي أصل آخر، مثل: أصول الشركة الثابتة، أو امتيازاتها، أو علاقاتها مع الآخرين، أو الحقوق الفكرية... إلخ.

وسوف نتناول في هذا الفصل أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية؛ من خلال المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.**
- **المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.**

---

١ السياسات: «هي ما يجب اتخاذه من قرارات». والإجراءات: «هي كيفية تطبيق ما تم اتخاذه من قرارات». فالسياسات ثابتة وأساسية ولا تتغير، أما الإجراءات فهي متغيرة وتُتخذ وفقًا للحالات والمواقف المختلفة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسسة وهي مواردها البشرية، إذ إن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، وهي في حالة المؤسسات الإفتائية تتمثل في (متصدري الفتوى، والباحثين الشرعيين). ويمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأمور التالية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد. وهذا بدوره يؤدي إلى إنجاز النتائج المحددة داخل المؤسسة وتحقيق مستويات عالية من النجاح فيها. ففي المؤسسة الإفتائية قد نجد متصدرا للفتوى يصلح للفتوى الشفهية ولا يصلح للفتوى البحثية، والعكس صحيح، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تقييم الأداء في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي يكون متوافقًا معها بشكل أكبر.
- إدارة الموارد البشرية هي الجهة المنوط بها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وأهداف المؤسسة؛ مما يُساعد على خلق بيئة عمل تُحفز الأفراد وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- تطوير الفرد العامل ورفع كفاءته، من خلال التدريب على أنظمة العمل داخل المؤسسة، ووضع خطة للتطوير، والتدرج الوظيفي.
- المشاركة في وضع الاستراتيجيات والخطط والأهداف في أية مؤسسة، وممارسة دور فعال في تطبيق تلك الاستراتيجيات والخطط والأهداف، والرقابة عليها ومتابعتها.
- تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح.
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين -المتمثلين في أمناء الفتوى في المؤسسة الإفتائية- في جميع الجوانب المتعلقة بمتصدري الإفتاء والباحثين الشرعيين، ويساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- المساعدة على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية المتعلقة بالأفراد العاملين، كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغياب والتأخير.
- مساعدة المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى. ومن هذه الإجراءات والخدمات: توصيف العمل، وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية، وإدارة الأجور والمرتبات.
- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة؛ مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف.
- توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة؛ مما يرفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم.

المبحث الثاني

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المؤسسة. ويمكن بيان أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الأمور التالية:

١. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا، باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة. ويتمثل منتج المؤسسة الإفتائية في الفتاوى الصادر عنها بمختلف أشكالها وأنواعها، والبحوث والمشروعات المتعلقة بالعملية الإفتائية، ورصد كل ما له صلة بالإفتاء وأنشطته المختلفة.

٢. زيادة مستوى أداء العنصر البشرى داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب ماديًّا ونفسيًّا.

٣. زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

٤. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

٥. مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد العامل.

٦. استمرارية الأداء في المؤسسة بكفاءة وفاعلية بواسطة الموارد البشرية.

٧. التوفيق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف المطلوبة.

٨. توفر المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية للموارد البشرية، مع التقويم المستمر لأدائها.

٩. تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

١٠. تعزيز التنسيق بين الوظائف المتاحة والأفراد الذين يشكِّلون الموارد البشرية المناسبة.

الباب السادس

تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإفتائية

وفيه عشرة فصول:

- الفصل الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: الوصف الوظيفي.
- الفصل الثالث: الاستقطاب والاختياروالتعيين.
- الفصل الرابع: التدريب والتنمية.
- الفصل الخامس: تقييم الأداء.
- الفصل السادس: تنمية المسارالوظيفي.
- الفصل السابع: تقييم الوظائف وتصميم هيكل الأجور.
- الفصل الثامن: تنظيم علاقات العمل.
- الفصل التاسع: الرعاية المتكاملة.
- الفصل العاشر: الانضباط وإنهاء علاقة العمل.

تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط فن وعلم ومنهج، وهو أيضًا نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائمًا إلى تحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسورًا بينها، وهو أيضًا عملية جماعية وليس فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤديَ دوره التخطيطي بنجاح دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة.

ويعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه: «تحضير وإعداد ذهني للنشاط، من أجل بناء خارطة ذهنية». وبالتالي فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود يجب أن يُتصور ويَثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة؛ أي يجب أن يُخلق قبل أن يعمل. وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل. وبهذا المضمون فإن الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات.

فالتخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محدد وبمال وجهد محددين.

وعلى مستوى التنظيم، فإن التخطيط يعرف بطرق وأشكال مختلفة، فهو: «الاختيار من بين مسارات بديلة؛ للتصرف في المستقبل للمشروع ككل، ولكل قسم من أقسامه».

وعلى مستوى التنظيم يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية، وتتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف المؤسسة المرغوب تحقيقها في المستقبل، وبذلك فإن التخطيط وظيفة إدارية تشتمل على اختيارٍ من بدائل متاحة، ويتضمن نوعًا من الابتكار والإبداع، إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام التنظيم المختلفة.

كما يعني التخطيط بالنسبة إلى أية مؤسسة: «أسلوب يساعد على تحقيق استخدام فعال وأمثل للموارد البشرية والإمكانيات أو الموارد المادية المتاحة؛ من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقًا». وبهذا المعنى لا يتجاوز التخطيط أنه عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء، بطريقة منظمة، استعدادًا للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة

بدلاً من التخمين. إن التخطيط هو الوجه المضاد للمغامرة أو المقامرة.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: «استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها في المؤسسة». فالتخطيط هو عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في الزمان والمكان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال. فمن خلال التخطيط يتم التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وتؤدي إلى رضا العاملين.

ولذلك فلابد من توافر عناصر أساسية في عملية التخطيط؛ وهي:

١. وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة.

٢. نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحنى النظم، بحيث يكون هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمؤسسة.

٣. اشتمال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى؛ منها: التوظيف، وتدريب وتنمية الموارد البشرية.

٤. توافر قاعدة معلوماتية تمد المؤسسة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البشرية داخلها أولاً ثم خارجها.

٥. أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على أساس احترام الفرد ورغباته وتقدير مساهمته في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وعملية تخطيط الموارد البشرية تتسم بكونها استراتيجية للمؤسسة ومستمرة؛ وبالتالي فهي عملية ذات سعة وشمولية جعلت لها مزايا عديدة، **تتمثل فيما يلي:**

١. مساعدة المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد، والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

٢. إظهار نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية؛ مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.

٣. جعل المؤسسة مستعدة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ومواجهه أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات.

٤. التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

٥. التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

وتتميز عملية التخطيط بعدة خصائص؛ منها ما يلي:

١. النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية المتعددة باعتبارها استثمارًا مستقبليًّا ذا عوائد عديدة وليست نفقات جارية.

٢. تبني النظرة المستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.

٣. النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه حلقة وصل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية للمؤسسات.

٤. التركيز على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة والفرد.

وهناك خمسة أسئلة أساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية:

١. ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية؟

٢. ما هي احتياجات ومتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟

٣. ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المؤسسة؟

٤. ما هو البرنامج الذي تستطيع المؤسسة من خلاله أن توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها؟ وما هي الخطوات التي يجب اتباعها لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؟

٥. ما هي نتائج وفعالية البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛ أي: نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟

فكل سؤال من هذه الأسئلة تشكل مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية؛ وهي كالتالي:

١) مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وفهمها:

تشتمل تلك المرحلة على دراسة وفهم أهداف المؤسسة؛ حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عنها وبدون فهم وإدراك خطط وأهداف المؤسسة المرحلية والاستراتيجية.

ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتضمن أوضاعًا اقتصادية وسياسية واجتماعية.

كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المؤسسة الداخلية؛ من حيث: الوضع المالي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، ومواطن الضعف والقوة في المؤسسة والهيكل التنظيمي، وحجم الإنتاج، ومعنويات العاملين وأداؤهم.

وفي ضوء نتائج دراسة أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المؤسسة وإمكانيات تحقيقها؛ وبالتالي يمكن وضع خطة للموارد البشرية. أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المؤسسة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

٢) مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية «تحديد الطلب»:

تأتي هذه المرحلة في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية؛ إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المؤسسة وأقسامها المتنوعة، التي تعد أساسًا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة؛ لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المؤسسة في المستقبل. في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع اتجاهات التغير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام، أو حجم وأنواع وظائف المؤسسة بشكل خاص؛ مثل: المعادلات الآنية، والارتباط، وسلسلة ماركوف وغير ذلك.

٣) مرحلة التنبؤ بالمتاح داخل المؤسسة وفي سوق العمل «العرض الداخلي والخارجي»:

تتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة العمالة. ولا ينبغي الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المؤسسة خلال الفترة التي تعد لها القوى العاملة، بل ينبغي أيضًا تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل خارج المؤسسة في كل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة.

وتتركز دراسة سوق العمل على مجموعة من المؤشرات؛ منها:

أ- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل «العرض الكلى».

ب- درجة المنافسة بين المؤسسات «الطلب الكلي».

ج- مرونة عرض العمل «مدى تعدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور».

د- معرفة مؤشرات أخرى للعمالة؛ مثل: مستوى الهجرة الداخلية والخارجية، والحركة القطاعية، وطاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.

كما أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المؤسسة عموديًّا وأفقيًّا يجعل إدارة الموارد البشرية في وضعٍ يمكِّنها من التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة، وإمكانية شغلها من داخل المؤسسة أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي.

٤) مرحلة مقارنة الطلب بالعرض «العجز والفائض»:

في هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المؤسسة؛ حيث يتم تحليل الطلب الذي يوضح لنا التالي:

أ- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل قسم من أقسام المؤسسة.

ب- العمل المطلوب منهم.

ج- المهارات المطلوبة من الأفراد.

د- التكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة، ومن أهم طرق التقدير: هي طرق تقدير العرض الداخلي؛ مثل: طريقة مخزون المهارات: والتي تقوم على تكوين قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المؤسسة، بحيث تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف، (مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات تطلعاته - رأي مديره المباشر).

وعندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة، نجد أن هناك بدائل للمؤسسة على حالة زيادة الطلب على العرض؛ مثل: تخفيض الشروط، والعمالة المؤقتة، وإطالة سن التقاعد، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز. أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب الفائض فهي تخفيض ساعات العمل؛ تشجيعًا على التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، والعمالة المؤقتة الرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة.

٥) مرحلة وضع خطة العمل المناسبة:

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج، وضع خطة العمل للموارد البشرية. وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كلٍّ من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقًا.

وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أيٍّ منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب. ومن هذه القرارات والخطط ما يلي:

أ- خطة الاختيار والتوظيف والتعيين.

ب- خطة الترقية والنقل والتقاعد.

ج- خطة تدريب وتطوير العاملين.

د- خطة تحديث المؤسسة بهدف تطويرها.

هـ- خطة تعديل مستوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه.

و- خطة إعادة توزيع الموارد البشرية في المؤسسة.

ز- خطة إعادة توزيع المهام والأعمال والمسئوليات.

ح- خطة تغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب.

ويعتمد اختيار أيٍّ من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

٦) مرحلة التقييم ومتابعة التنفيذ:

وتعني هذه الخطوة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية، والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، واكتشاف مواطن الضعف بها، ومعالجتها.

ويحتاج تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يحتاج إلى ما يلي:

١. بيانات خاصة في بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المؤسسة: كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات والمهارات الخاصة.

٢. معدلات الأداء لمختلف الوظائف في المؤسسة.

٣. مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.

٤. نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

البيانات اللازمة للتنبؤ بالقوى العاملة:

التنبؤ كوظيفة إدارية يحتاج إلى البيانات؛ لذلك يحتاج القائمون على التنبؤ بالقوى العاملة إلى مجموعة من البيانات الأساسية، وهذه البيانات تصنف وفق أسس متعددة؛ فقد تصنف على أساس تاريخي فتكون هناك فئتان: بيانات تاريخية، وحاضرة ومستقبلة. وكذلك يمكن تقسيمها حسب مصدر الحصول عليها، فتقسم إلى: بيانات من داخل المؤسسة، وأخرى من خارجها؛ أي من خارج البيئة المحيطة بها.

وفيما يلي سوف نتناول أنواع البيانات اللازمة للتنبؤ بالموارد البشرية، معتمدين الأساس الثاني الذي يعتمد مصدرها كأساس للتقسيم:

أولا: البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة

بحكم أن عملية التنبؤ بالقوى العاملة ترتبط بشكل وثيق بمجالات مختلفة للنشاط داخل المؤسسة؛ لذا يكون لزامًا على القائمين بالتنبؤ أن يتعرفوا على جوانب متعددة في المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري الحصول على البيانات التالية:

١) بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل:

يوضح الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة أعمال مجموعة الإدارات والأقسام والوظائف الموجودة حاليًا من المؤسسة، ومن المنطقي بل ومن الضروري أن تتم مراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره من فترة إلى أخرى؛ ليصبح مواكبًا لحركة التطور التي تحصل في بيئة أعمال المؤسسة. ومن هنا يكون من الضروري جدًّا أن يطلع القائمون على التنبؤ بالقوى العاملة على أي تعديلات وتطويرات تحصل في الهيكل التنظيمي؛ لمعرفة الإضافات أو الحذف الحاصل في الإدارات والأقسام والوظائف، بل وعلي أية تعديلات سيتم القيام بها مستقبلاً؛ للتهيؤلها بوقت مبكر؛ لأن هذه التعديلات سيترتب عليها إضافة أعداد جديدة من العاملين بتخصصات معينة أو الاستغناء عن البعض الآخر، وهذا ما يجب أن ينعكس بشكل واضح على خطة الموارد البشرية للفترة القادمة.

٢) بيانات عن القوى العاملة الحالية في المؤسسة:

هذه المجموعة من البيانات أساسية لعملية التنبؤ. ويمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة وفق طرق متعددة، وبشكل عام يمكن أن تُعتمد التصنيفات التالية:

- توزيع العاملين الحاليين على فترات زمنية سابقة؛ للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم.
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص.
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام والفروع؛ للتعرف على تحقق حالة التوازن بها.
- توزيع العاملين حسب العمروالتأهيل العلمي أو العمل الدورات التدريبية التي تم اجتيازها... إلخ.

٣) بيانات عن نوع النشاط الرئيسي لمؤسسة:

وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- حجم وقيمة الإنتاج المحلي والماضي.
- توقعات وخطوط الإنتاج في المستقبل.
- الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة.
- معدلات الإنتاج (في الساعة / في اليوم).

٤) بيانات عن التغيرات المتوقع إجراؤها في مجال أساليب العمل:

بهدف مواكبة التطور والتحديث ولزيادة الطاقة الإنتاجية، وبهدف تعزيز القدرة والميزة التنافسية للمؤسسات، ولأسباب أخرى كثيرة، تقوم إدارة الإنتاج بإعادة النظر في أساليب وطرق الإنتاج المستخدمة.

وهذه الإجراءات كثيرًا ما تكون على صلة مباشرة بالعاملين؛ فتؤثر على أعدادهم والتخصصات الفنية المطلوب توافرها لديهم. كما أنها تتطلب استحداث وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف حالية.

فمثلاً: إذا قررت الإدارة استبدال النظام الآلي بدلاً من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية في المؤسسة، فقد تُقرر استخدام الحاسب الآلي في إعداد قوائم رواتب العاملين في إدارة المخزون السلعي والرقابة عليه، فمن المتوقع أن يؤديَ هذا التوجه الجديد لدي الإدارة إلى إلغاء وظائف سابقة واستحداث وظائف جديدة، أو اتخاذ الإدارة قرارًا بفتح ورشة جديدة لصيانة سيارات الشركة بدلاً من صيانتها لدي الغير؛ مما سيترتب عليه استحداث وظائف جديدة تستدعي القيام بتعيين أفراد عاملين جدد.

٥) بيانات عن التجديدات أو التحسينات الفنية المتوقعة:

قد تؤدي الخطط التي تضعها الإدارة إلى إجراء تجديدات وتحسينات فنية للمستقبل إلى إحداث تغيرات بالزيادة أو النقصان في أنواع وأعداد الوظائف بين المؤسسة، ومن هنا يصبح من الضروري احتساب أثر هذه التغيرات على الموارد البشرية.

فمثلاً: إذا قررت إدارة الإنتاج في إحدى الشركات الصناعية استبدال أحد خطوط الإنتاج القديمة الذي كان يعتمد بشكل موسع على استخدام الأيدي العاملة بخط جديد متطور تقنيًّا، ويحتاج إلى تشغيل إلى عدد قليل من العاملين، فإن هذا القرار ستكون له انعكاسات على أعداد العاملين؛ لأن عددًا من العاملين السابقين سيتم الاستغناء عن خدماتهم، وذلك ضمن حدود هذا الخط الإنتاجي.

ثانيا: البيانات التي يستلزم الحصول عليها من خارج المؤسسة

ينظر في الفكر الإداري الحديث إلى المؤسسة على أنها بمثابة نظام مفتوح: تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تشكل جزءًا منها، فتأخذ من البيئة كافة مدخلاتها، وتطرح لها كافة مخرجاتها.

هذا الأمر يستلزم على القائمين على التنبؤ بالموارد البشرية ضرورة الإلمام بجميع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتركيز بشكل خاص على تلك المتغيرات التي يكون لها أثر مباشر على تكوين هيكل الموارد البشرية داخل المؤسسة، من حيث أنواعها وأعدادها.

ومن بين أبرز البيانات التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة ما يلي:

١) بيانات عن سوق العمل:

يمثل سوق العمل المصدر الأساسي الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من قوة العمل. وبما أن سوق العمل يتأثر بشكل كبير بسوق العرض والطلب، فإن الجهات المعنية بالتنبؤ بالموارد البشرية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آليات حركة السوق، وتراعي حجم ونوع المعروض من قوة العمل.

ولذلك فإن من أبرز البيانات اللازم معرفتها هي: الأعداد والتخصصات المتاحة من الأيدي العاملة، ومستويات الأجور، وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، والعجز والفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، والتوقعات المستقبلية بشأن هيكل العمالة على مستوى الدولة.

٢) بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة:

سياسة العمالة هي: «مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة؛ لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة».

وهذه السياسات تمتد لتشمل: عدد ساعات العمل الأسبوعي، وظروف العمل، والحدود الدنيا للأجور التي تُدفع للعاملين، وطرق الاختيار والتعيين والتقييم، وأنواع التأمينات الاجتماعية، والخدمات الأخرى التي تُقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها.

فلكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة. فتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الأسبوعي مثلاً، يؤثر بشكل مباشر على حجم العمالة اللازم توافرها بالمؤسسة بالزيادة أو النقص.

٣) بيانات عن سياسات التعليم والتدريب على مستوى الدولة:

تؤثر السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتقوم بتنفيذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة، بشكل مباشر وقوي على المعروض من العمالة؛ وذلك من حيث: نوع التخصص، والعدد المتاح من كل تخصص. فالجامعات والمعاهد العلمية والتدريبية تقوم بتخريج أعداد كبيرة من المتخصصين في شتى العلوم النظرية والتطبيقية، ومؤسسات الأعمال بمختلف أنواعها تأخذ ما تحتاجه من هذه المخرجات العلمية لتعيينها وفق خططها وبرامجها في هذا المجال، وبما يخدم تحقيق أهدافها.

ولكن هذا العرض من القوى العاملة لا يكفي وحده لسد الحاجات المتشعبة والمتنوعة لمنظمات الأعمال، فواقع الحال يشير إلى ظهور حاجات متكررة للعديد من التخصصات النادرة والمحدودة بدقة؛ لذلك فإن عملية تلبية هذه الحاجة تستلزم قيام مؤسسات الأعمال المعنية بالمساهمة في عملية تكوين هذه المهارات، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها.

أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية «تحديد الطلب»

تتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية أو الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية. ونظرًا لأن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، فإن المؤسسات يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.

ويمكن تقسيم طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلى: طرق كمية، وطرق وصفية:

١) الطرق الكمية:

تمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة وموضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. وتشتمل هذه الطرق على ما يلي:

أ- تحليل عبء العمل:

تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف، حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل.

والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف «المخرجات» التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل، مثل: تحديد معدل المبيعات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يتم تحديد هذا المعدل في ضوء داخلية المؤسسة مثل: الطاقة الإنتاجية، والوضع المالي، وفي ضوء خارجية المؤسسة مثل: حجم الأسواق، والمستهلكين، وأنماطهم السلوكية.

ويتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به، وكلما كانت الأهداف محددة تفصيليًّا ودقيقة، ساعد ذلك على تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة.

وهناك فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة؛ هما:

- تحديد كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه.
- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به الفرد واحد؛ أي وقت العمل في المتوسط سنويًّا.

ويمكن أن تكون هناك درجة من الارتباط بين كلٍّ من الهدف «حجم المبيعات فقط» وحجم قوة العمل. وبناء على درجة الارتباط المحسوبة تتحدد إمكانية استخدام حجم المبيعات في التنبؤ بحجم قوة العمل المطلوبة، أي الاحتياجات من الموارد البشرية.

ب- تحليل قوة العمل:

يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين؛ هما: الغياب، ودوران العاملين.

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تحليل عبء العمل، لابد من التأكد منها ومقارنتها مع ما يتوفر للمؤسسة من الموارد البشرية، ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي حدده عبء العمل.

من هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على تحرك العاملين داخل وخارج المؤسسة، مثل دوران العاملين، وانعكاسات ذلك على احتياجات المؤسسة من خلال الموارد البشرية مستقبلاً. وتكمن أهمية دراسة دوران العاملين عند تحديد احتياجات الموارد البشرية في أنه يعطى مؤشرًا على مدى استقرار الأفراد في وظائفهم. ويمكن إجراء إسقاط لتركيب الموارد البشرية من خلال دراسة دوران العاملين.

فمعدل دوران العاملين هو معدل تغير العاملين في المؤسسة خلال فترة معينة، سواء بالالتحاق أو بالخروج من الوظائف. ويحسب معدل الدوران بقسمة عدد العاملين التاركين لوظائفهم في المؤسسة أو الملتحقين بها أو بمتوسطها على متوسط عدد العاملين.

وتمتاز هذه الطريقة بواقعيتها وشموليتها، حيث تؤخذ بعين الاعتبار ليس فقط عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة، بل أيضًا الذين التحقوا بها. والهدف من استخدام دوران العاملين في تحليل قوة العمل هو التوصل إلى صافي الموارد البشرية التي ستتوفر لدي المؤسسة بعد استخراج ما قد تفقده من قواها البشرية لكي تقارن مع ما قدره تحليل عبء العمل من أعداد. علمًا بأن دوران العاملين يشمل كافة الأسباب التي دفعت الأفراد إلى ترك المؤسسة، مثل: الاستقالة، والعزل، والإحالة إلى التقاعد.

ج- سلسلة ماركوف:

تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف، وعلى فترات زمنية متعاقبة، بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل. ويشمل هذا التحليل تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة إلى أخرى، بل من قسم إلى آخر، ومن مستوى إلى آخر، ومن درجة مالية إلى أخرى.

وللقيام باستخدام سلسلة ماركوف في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، لابد من توافر ثلاثة أنواع من المعلومات:

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
- احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات السابقة.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشتملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

كما تجب الإشارة إلى أن استخدام سلسلة ماركوف يقوم على عدد من الافتراضات التي يجب التحقق من تواجدها؛ ومنها ما يلي:

- توافر معلومات تفصيلية وصادقة عن تحركات العاملين من وإلى الوظائف المختلفة وكذلك من وإلى المؤسسة كما يجب أن تعكس تلك المعلومات فترة زمنية طويلة نسبيًّا.
- توافر درجة من الثبات النسبي في هيكل الموارد البشرية حيث يعتمد الطلب المستقبلي على بيان هات من الماضي ويفترض أن تظل سياسات الموارد البشرية كما هي في المستقبل.
- اتصاف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي.

د- التنبؤ بالاتجاهات:

تستخدم تلك الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على علاقة سابقة ووثيقة من متغيرين: أحدهما: يرتبط بعدد العاملين. بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج والمبيعات مثلاً؛ أي أن حجم العاملين يرتبط ارتباطًا مباشرًا ووثيقًا بحجم المبيعات في حالة إثبات تلك العلاقة. عندئذ يمكن التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

فالرابطة الدالة بين المتغيرين تسمى انحدارًا ويدعي أحد المتغيرين بالمتغير المستقل «معدل الإنتاج» وآخر بالمتغير التابع «عدد العاملين»، ويسمى الخط الذي يمثل معادلة الانحدار بخط الانحدار المستقيم.

٢) الطرق الوصفية:

أ- خرائط الإحلال:

تستخدم خرائط الإحلال «الاستبدال» في الأساس لملء شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد؛ وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لملء هذا الشاغر عند حدوثه ومن الشخص المؤهل داخل المؤسسة. وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة، كما ترتبط هذه الطريقة بالسياسة المؤسسة الخاصة بالترقية من الداخل.

ويتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في الأساس في وظائف الإدارة العليا، كما تعتمد على مدى توفر أشخاص مؤهلين داخل المؤسسة عند الحاجة إليهم مستقبلاً .

وتشتمل هذه الطريقة على الخطوات التالية، ولكن ليس بشكل تسلسلي:

- جمع معلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل، على أن تشمل تلك المعلومات كل ما يتعلق بالفرد من خبرات وطموحات وإمكانيات.
- تقييم أداء كل فرد من المرشحين؛ للتعرف على إمكانية الترقية، سواء الآن أو في المستقبل بعد تحسين وتطوير الأداء الحالي أن كانت هناك ضرورة لذلك.
- تحديد مواصفات واحتياجات الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة.

ولكن هناك محاذير لخرائط الإحلال تتمثل فيما يلي:

- قلة الاهتمام بمتطلبات الوظيفة، وخاصة التغيرات التي تحدث عند إحلال الفرد محل فرد آخر.
- الاعتماد على العامل الشخصي والحكم غير الموضوعي عند اتخاذ القرار بالإحلال؛ حيث يتم الاستناد إلى تقرير تقييم الأداء وآراء الآخرين في معظم الأحيان.
- التركيز على الإحلال الأفقي فقط وإهمال الإحلال الرأسي أو التقاطعي عند الترقية.
- عدم الحصول على معلومات في بعض الأحيان من المرشح ذاته بخصوص تقيمه لذاته ولإمكانياته وعن طموحاته وأهدافه المهنية في المؤسسة.

ب- طلب الوحدات الإدارية:

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية «الأقسام» للمهام المطلوب منهم؛ وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام، وتنفيذها مستقبلاً. كما يعرف هؤلاء الرؤساء حجم العمل المطلوب، والذي يجب أن يقوم به العاملون حاليًّا في الأقسام والوحدات، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة حجم العمل يتطلب زيادة عدد الأفراد العاملين أو إعادة توزيع المهام عليهم.

صعوبات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

بالرغم من تعدد الطرق المستخدمة في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض المشاكل التي ينبغي أخذها في الاعتبار في هذه المرحلة:

- عدم التأكد من المستقبل وما يتضمنه من متغيرات لا يمكن التنبؤ بها أو بحدوثها.
- الاعتماد المطلق على الماضي وما يحدث فيه، وعلى معلومات خاصة بما حدث سابقًا في المؤسسة.
- صعوبة وضع اقتراحات مستقبلية، ومن ثم الانطلاق منها.
- الاعتماد الكلي في معظم الأحيان على الطرق الكمية والأساليب الإحصائية.

مشاكل تخطيط الموارد البشرية

لا يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطاتها وأن تستمر فيه دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية. وقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط؛ ومن تلك الأسباب:

١) عدم توافر المعلومات الدقيقة:

إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدى توافر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك الموارد. من هنا فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توفر أو ضآلة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة وفي أسواق العمل الخارجية، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

٢) عدم وضوح أهداف المؤسسة:

يجب تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية لبقية أجزاء المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية. وفي بعض الأحيان ونتيجة عدم وضوح أهداف المؤسسة الرئيسية، لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عمليًّا، وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ومن هنا نجد أن عدم الوضوح في أهداف المؤسسة يؤدي إلى عدم وجود ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة؛ مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.

٣) ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المؤسسة:

إن تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التنسيق بين هذا التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ولا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المؤسسة بدون مساعدةٍ وتنسيقٍ مع إدارة الموارد البشرية. كذلك فإن هذه الخطة التي سوف تُطبق لتلبية احتياجات المؤسسة، قد تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب وهيكل الأجور والتوظيف، وتلك أساسًا مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية. من هنا، فإن عدم وضوح التنسيق المشار إليه يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية.

٤) ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المؤسسة -سواء كانت بشرية أو مالية- بدون دعم وتأييد الإدارة العليا. ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم على مستوى المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها؛ لذلك لا يمكن الشروع في وضع الخطة للموارد البشرية أو تنفيذها في حالة وضعها إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا، حيث يتطلب تنفيذُ الخطة إحداث بعض المتغيرات الجذرية أحيانًا في بعض الوظائف وفي هيكل الأجور وفي سياسة التدريب والتطوير أو في الهيكل التنظيمي أو في توزيع المهام والمسئوليات أو توزيع العاملين وعدم الدقة والتأييد معناه الفشل في تخطيط الموارد البشرية.

والحاصل أن وظيفة «تخطيط الموارد البشرية» تعرف بأنها: «عملية تحديد أفضل الطرق والأساليب لاستخدام وتنمية الموارد البشرية عن طريق تغيير اتجاهات الكم والكيف الموجودة والمتاحة داخل المؤسسة».

فتخطيط الموارد البشرية هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تُستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظل دراسة الظروف الداخلية للمؤسسة، وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل.

ويتم التخطيط للموارد البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ولتحقيق أكبر عدد من الموظفين اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتتمثل تلك الوظيفة في عملية وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال رسم سبل واقعية للممارسات المستقبلية الخاصة بكلٍّ من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والترقيات، وأسس التقييم المبني على الأداء المتميز، والأجور، وتحقيق السلامة والحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسئولة عن العمل.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

١. تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة.

٢. تقدير العمالة المطلوبة.

٣. تحليل الوضع الراهن.

٤. تحليل سوق العمل.

٥. تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي.

٦. مواجهة العجز والفائض.

ويشتمل تخطيط الموارد البشرية على أربع عوامل:

١) **الكمية:** كم عدد الموظفين الذين يحتاج العمل إليهم؟

٢) **الجودة:** أي مهارات وقدرات ينبغي توافرها في هؤلاء الموظفين؟

٣) **المساحة:** أين سيعمل هؤلاء الموظفون؟

٤) **الوقت:** متى نحتاج إلى موظفين؟ وما المدة التي نحتاجهم فيها؟

وتظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال الأمور التالية:

١- ضمان الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والاستفادة من قوة الموارد البشرية.

٢- التنبؤ المستقبلي بالمتطلبات. وهذا يتم من خلال تعاقب دوران الموظفين، وتوفير مقياس رقابة بشأن إتاحة وقت عمل الموارد البشرية.

٣- مواجهة التحديات التي يواجهها العمل بسبب البيئة المضطربة.

٤- مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة.

٥- مواجهة التغيرات التنظيمية التي قد تؤثر على متطلبات الموارد البشرية، والتي تتطلب اعتبارات استراتيجية تناسب تخطيط الموارد البشرية.

٦- تحديد مستويات التعيين والتوظيف.

٧- تحديد مستويات التدريب كأساس لبرامج تطور الإدارة.

٨- معرفة تكلفة الموارد البشرية إذا كان هناك مشروع جديد يتم تنفيذه.

٩- المساعدة في المساومة الإنتاجية، من خلال توفير عمالة أقل مما هو مطلوب لنفس الكمية من العمل باستخدام توقعات القوى العاملة فيما يتعلق بنفس الشيء.

١٠- تقييم متطلبات السكن. فإذا ما أنشأت المؤسسة مركز إنتاج لها في منطقة نائية، يمكن أن تساعد خطة موارد بشرية دقيقة على تحديد الموظفين الذين ستحتاج إليهم هناك. ويمكن أيضًا التخطيط مسبقًا للمرافق المادية؛ مثل الكافتيريا، والمدرسة، والمساعدة الطبية... وما إلى ذلك.

وتتركز أهداف تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة في الأمور التالية:

١- تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة.

٢- زيادة فعالية الاتصال والتواصل بين الموظفين.

٣- التقييم الموضوعي للموظفين.

٤- القدرة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

٥- خفض التكاليف والمصاريف المترتبة على العمل.

٦- تقديم مخرجات عمل أكثر جودة.

٧- تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية في الوقت المخصص لها.

٨- اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

٩- خفض حجم الجهود المبذولة.

١٠- توفير تقارير وظيفية تفصيلية ودقيقة خلال وقت قياسي.

الفصل الثاني

الوصف الوظيفي

من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة: عمل وصف وظيفي لكل الوظائف داخل المؤسسة.

والوصف الوظيفي هو: «وثيقة تعدها المؤسسة لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي، بحيث يوضَّح فيها أهم المعلومات المرتبطة بتلك الوظيفة».

فعلى المؤسسات الإفتائية عمل تلك الوثائق والبطاقات وتجهيزها قبل استقطاب الموارد البشرية التي تحتاج إليها من متصدري الفتوى والباحثين، وإعدادها طبقا للمواصفات والقواعد العامة التي سيتم الحديث عنها في هذا الفصل.

ولعمل الوصف الوظيفي للوظائف الموجودة داخل المؤسسة، فلا بد من جمع كافة المعلومات الضرورية حول تلك الوظائف «تحليل»، ثم عمل بطاقة خاصة بكل وظيفة لبيان أوصافها ومهامها ومواصفات شاغلها «التوصيف». وسوف نتناول فيما يلي كلتا العمليتين:

أولا: تحليل الوظائف:

تحليل الوظائف هو: «مجموعة العمليات الخاصة بجميع المعلومات والحقائق عن الوظيفة؛ بهدف تقسيمها وإعادتها إلى عناصرها الأساسية المكونة لها، والمتعلقة بواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل المحيطة بها، والإشراف الخاضعة له، والإشراف الذي يمارسه شاغلها على الغير، والمؤهلات والقدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة».

فتحليل الوظائف أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها.

فإذا ما أردنا أن نقوم بعمل وصف وظيفي لمتصدر الفتوى المكتوبة مثلاً، فإننا لابد من جمع كافة المعلومات المرتبطة بتلك الوظيفة؛ مثل: تحديد مهام ومسئوليات تلك الوظيفة، وما هو موقعها في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الإفتائية، ومن هو المدير المباشر لمتصدر الفتوى المكتوبة، وما هي المؤهلات والمهارات الفنية والشخصية اللازمة لمتصدر الفتوى المكتوبة. ويتم جمع كافة تلك المعلومات وتحليلها وتنظيمها؛ تمهيدًا لصياغتها في قالب «بطاقة الوصف الوظيفي».

وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

١. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف.

٢. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله من مهام ومسئوليات لأداء أعمالهم.

٣. تحديد أساس وضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.

٤. تحديد أساس قياس أداء الموظف «تقييم الأداء».

٥. التأكد من عدم وجود تداخل بين الوظائف داخل المؤسسة.

وتتمثل طرق جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف في:

١. الاستقصاءات والاستبيانات.

٢. المقابلة الشخصية.

٣. الملاحظة.

ثانيا: توصيف الوظائف:

يتكون توصيف الوظائف من عنصرين أساسيين؛ هما: الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظيفة. وسوف أستعرضهما فيما يلي:

أ) الوصف الوظيفي:

يعتبر الوصف الوظيفي هو النتاج الأول والمباشر لعملية التحليل الوظيفي. ويعرف الوصف الوظيفي بأنه: «بيانات مكتوبة بالأعمال المطلوب أداؤها «المسئوليات»، والطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة «الواجبات»، والظروف التي يؤدي فيها العمل «البيئة»، والأدوات المستخدمة».

فالوصف الوظيفي يجيب على الأسئلة التالية: ما هو العمل المطلوب؟ كيف يؤدي هذا العمل؟ وأين يؤدي العمل؟

ب) مواصفات الوظيفة:

مواصفات الوظيفة هي: «الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة».

وهذه المواصفات هي:

١. نوع ومستوى التأهيل العلمي المطلوب.

٢. الخبرة النوعية والزمنية اللازمة.

٣. التدريب أو الكورسات التي تلقاها من يشغل الوظيفة.

٤. القدرات والمهارات الضرورية لممارسة الوظيفة.

وقد قمنا فيما يلي بعمل بطاقات الوصف الوظيفي لأهم الوظائف الأساسية في المؤسسات الإفتائية:

الوصف الوظيفي لرئيس هيئة الإفتاء

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	رئيس هيئة الإفتاء
الوحدة الإدارية	الإدارة العليا
المدير المسئول المباشر	-
العائلة الوظيفية	الإدارة العليا
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	متابعة السياسات العامة للمؤسسة الإفتائية، ومتابعة كافة الأعمال والمشروعات الخاصة بها، والإشراف على سير العمل بها.
المهام التابعة المهام التابعة	• وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الإفتائية ومتابعة تنفيذها بما يضمن تحقيق الأهداف العامة. • وضع الخطط والبرامج التنفيذية في إطار تحقيق الخطة الاستراتيجية. • تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية. • متابعة تنفيذ اللوائح والقرارات الخاصة بالأنشطة العلمية للمؤسسة الإفتائية. • الإشراف على الشئون الإدارية والمالية للمؤسسة الإفتائية. • الإشراف على مجلة المؤسسة الإفتائية. • الاشتراك في وضع التقرير السنوي للمؤسسة الإفتائية. • اعتماد الترقيات والتسكين الوظيفي والمرتبات في المؤسسة الإفتائية.

متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - الدراية الواسعة بمجال الإفتاء. - مهارة عالية في إدارة الأعمال القيادة والإشراف والتخطيط. - قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات. - مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين. - مهارات التنبؤوقوة الملاحظة. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - توفرروح الإدارة والقيادة. - الذكاء والفطنة وسعة الصدر. - إجادة العمل بروح الفريق. - القدرة على حل المشكلات. - حسن الاستماع والفهم والأخذ بمبدأ الشورى. - حسن المظهر. - قوة الشخصية والحزم مع دماثة الخلق وحسن التعامل.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٤٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- تحقيق المؤسسة الإفتائية لرسالتها بشكل تام. - عدد الفتاوى والمشاريع والدراسات التي تم إنجازها. - عدد متصدري الفتوى الذين تم تدريبهم وتأهيلهم إفتائيًا.

الوصف الوظيفي لأمين الفتوى

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	أمين الفتوى
الوحدة الإدارية	رؤساء الإدارات
المدير المسئول المباشر	رئيس هيئة الإفتاء
العائلة الوظيفية	أمناء الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	الإشراف على متصدري الفتوى بجودة وفعالية في إطار الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة الإفتائية ومعتمدات الفتوى داخلها.
المهام التابعة	- وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات الإفتائية التابعة له. - وضع مناهج وإجراءات للأعمال المنوطة بالإدارة التي يرأسها. - المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء وإعداد تقارير نسب الإنجاز بإدارته ورفعها لرئيس هيئة الإفتاء. - التعاون مع سائر الإدارات في الأعمال ذات الصلة لتحقيق الأهداف العامة.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

الدورات التدريبية	- دورة في الإدارة العامة. - دورة في إدارة المشروعات.
المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - مهارة التعامل مع البرمجيات الخاصة بالمجال الشرعي والإفتائي. - مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير. - قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات. - القدرة على إدارة الإفراد. - القدرة على تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالمرءوسين. - القدرة على إدارة الوقت. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - حسن الاستماع والفهم والأخذ بمبدأ الشورى. - القدرة على حل المشكلات. - حسن المظهر. - قوة الشخصية والحزم مع دماثة الخلق وحسن التعامل. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	- خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في العمل في مجال الفقه الإسلامي بإحدى المؤسسات المعنية. - خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في العمل في إحدى المؤسسات الإفتائية. - أن يكون قد سبق له إعداد دراسات أو أبحاث ومشاركات علمية في المجال الإفتائي. - خبرة في إدارة فِرَق العمل في إحدى المؤسسات المعنية بالعلوم الشرعية.

السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٥) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى المكلَّفة بها إدارته. - عدد وجودة التقارير. - عدد مقترحات تحسين أنشطة العمل. - نسبة الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة. - عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكليفات.

الوصف الوظيفي متصدر الفتوى المتدرِّب

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المتدرِّب
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى
المدير المسئول المباشر	الأمين العام للفتوى
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	معرفة وإتقان معتمدات الإفتاء ومناهجه المعمول بها داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	• الاستيضاح من المستفتي عن مضمون فتواه بدقة. • الاستفسار من المستفتي عن معلومات إضافية خاصة بفتواه ومؤثرة في تكييفها الفقهي وحكمها الشرعي. • توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك. • التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	• دورة في مهارات الاتصال. • دورة في خدمة العملاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - القدرة على إدارة الوقت. - حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. - إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - صحة مخارج الحروف. - قوة الصوت ووضوحه. - الهدوء والأناة. - اللباقة وحسن التحدث. - القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر. - حسن المظهر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى الشفهية المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى الشفهية

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى الشفهية
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى الشفهية
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى الشفهية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	تلقي الفتاوى مباشرة من المستفتين، والإجابة عنها شفاهة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	• الاستيضاح من المستفتي عن مضمون فتواه بدقة. • الاستفسار من المستفتي عن معلومات إضافية خاصة بفتواه ومؤثرة في تكييفها الفقهي وحكمها الشرعي. • توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك. • التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	• دورة في مهارات الاتصال. • دورة في خدمة العملاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - القدرة على إدارة الوقت. - حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. - إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - صحة مخارج الحروف. - قوة الصوت ووضوحه. - الهدوء والأناة. - اللباقة وحسن التحدث. - القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر. - حسن المظهر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى الشفهية المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المرئية المباشرة

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المرئية المباشرة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المرئية
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المرئية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية مكتوبة أو مسموعة، والإجابة عنها على الهواء مباشرة بالصوت والصورة في أوقات البث المحددة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- الاستيضاح من المستفتي عن مضمون فتواه بدقة. - الاستفسار من المستفتي عن معلومات إضافية خاصة بفتواه ومؤثرة في تكييفها الفقهي وحكمها الشرعي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك. - التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في فن الإلقاء.

<table>
<tr><td>المهارات</td><td>أولا: المهارات الفنية:
- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

ثانيا: المهارات الشخصية:
- صحة مخارج الحروف.
- قوة الصوت ووضوحه.
- الهدوء والأناة.
- اللباقة وحسن التحدث.
- القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة.
- الدقة والأمانة.
- الهدوء والصبر.
- حسن المظهر.</td></tr>
<tr><td>الخبرات</td><td>خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.</td></tr>
<tr><td>السن</td><td>لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">معايير التقييم</td></tr>
<tr><td>المعايير</td><td>- عدد الفتاوى المرئية المباشرة المكلَّف بها.
- الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
- مدى الانضباط داخل العمل.
- التقيد بمواعيد العمل.
- الجودة والتميز في أداء الفتوى.
- نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.</td></tr>
</table>

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المرئية المسجلة

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المرئية المسجلة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المرئية
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المرئية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية مكتوبة أو مسموعة، والإجابة عنها بالصوت والصورة مسجلة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في فن الإلقاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - القدرة على إدارة الوقت. - إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - صحة مخارج الحروف. - قوة الصوت ووضوحه. - الهدوء والأناة. - اللباقة وحسن التحدث. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر. - حسن المظهر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى المرئية المسجلة المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المسموعة المباشرة

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المسموعة المباشرة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المسموعة
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المسموعة
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الهاتفية الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عبر الهاتف، والإجابة عنها مباشرة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- الاستيضاح من المستفتي عن مضمون فتواه بدقة. - الاستفسار من المستفتي عن معلومات إضافية خاصة بفتواه ومؤثرة في تكييفها الفقهي وحكمها الشرعي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك. - التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في فن الإلقاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** • سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. • حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. • وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. • القدرة على إدارة الوقت. • حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. • إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيا: المهارات الشخصية:** • صحة مخارج الحروف. • قوة الصوت ووضوحه. • الهدوء والأناة. • اللباقة وحسن التحدث. • القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة. • الدقة والأمانة. • الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	• عدد الفتاوى المسموعة المباشرة المكلَّف بها. • الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. • مدى الانضباط داخل العمل. • التقيد بمواعيد العمل. • الجودة والتميز في أداء الفتوى. • نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المسموعة المسجلة

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المسموعة المسجلة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المسموعة
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المسموعة
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الهاتفية الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عبر الهاتف، والإجابة عنها مسجلة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في فن الإلقاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - القدرة على إدارة الوقت. - إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - صحة مخارج الحروف. - قوة الصوت ووضوحه. - الهدوء والأناة. - اللباقة وحسن التحدث. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى المسموعة المسجلة المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المكتوبة (الموثقة)

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المكتوبة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المكتوبة
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المكتوبة
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، مع توثيقها رسميًّا من المؤسسة الإفتائية بحيث تكون مستندًا معتمدًا أمام الغير.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في فن الإلقاء.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. - حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى المكتوبة المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى البحثية

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى البحثية
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى البحثية
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى البحثية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، مع التوسُّع في ذكر الأقوال الواردة في موضوع الفتوى وتوثيق تلك الأقوال ونسبتها إلى قائليها، مع بيان الراجح والمعتمد لدى المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - استيعاب الأقوال الفقهية الواردة في موضوع الفتوى. - توثيق الأقوال الفقهية ونسبتها إلى مظانها من الكتب الفقهية المعتمدة. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية. - دورة في كيفية البحث العلمي.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - معرفة معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. - حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى البحثية المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر فتوى المواقع الإلكترونية

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدرفتوى المواقع الإلكترونية
الوحدة الإدارية	إدارة فتوى المواقع الإلكترونية
المدير المسئول المباشر	أمين فتوى المواقع الإلكترونية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عن طريق الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة في الموقع نفسه، طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في التعامل مع المواقع الإلكترونية.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** • سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. • وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. • حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. • حسن الفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. **ثانيا: المهارات الشخصية:** • إجادة العمل بروح الفريق. • حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. • الدقة والأمانة. • الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	• عدد فتاوى المواقع الإلكترونية المكلَّف بها. • الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. • مدى الانضباط داخل العمل. • التقيد بمواعيد العمل. • الجودة والتميز في أداء الفتوى. • نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي
الوحدة الإدارية	إدارة فتوى وسائل التواصل الاجتماعي
المدير المسئول المباشر	أمين فتوى وسائل التواصل الاجتماعي
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عن طريق إحدى وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالمؤسسة الإفتائية (الفيسبوك، الواتس آب، الفايبر، إيمو... إلخ)، والإجابة عنها كتابة في الوسيلة نفسه، طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. - وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. - حسن الفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد فتاوى وسائل التواصل الاجتماعي المكلَّف بها. - الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء الفتوى. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لباحث فقهي

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	باحث فقهي
الوحدة الإدارية	الأبحاث والدراسات الإفتائية
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- جمع وتأليف المادة العلمية المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية. - جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية. - توثيق الدراسات والمراجع المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية. - إعداد دراسات خاصة بالمستجدات والنوازل وبيان الحكم الشرعي فيها بما يتوافق مع معتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية. - دورة في كيفية البحث العلمي.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** • سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. • التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. **ثانيا: المهارات الشخصية:** • إجادة العمل بروح الفريق. • حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. • الدقة والأمانة. • الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	• نسبة إنجاز المهام الخاصة المكلف بها. • الالتزام بمناهج العمل داخل إدارته. • مدى الانضباط داخل العمل. • التقيد بمواعيد العمل. • الجودة والتميز في أداء المهام. • مدى التعاون مع المديرين وزملاء العمل. • الحفاظ على الموارد المتاحة للمؤسسة الإفتائية.

الوصف الوظيفي لباحث أصولي

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	باحث أصولي
الوحدة الإدارية	الأبحاث والدراسات الإفتائية
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بأصول الفقه داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- جمع وتأليف المادة العلمية المتعلقة بأصول الفقه داخل المؤسسة الإفتائية. - جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بأصول الفقه داخل المؤسسة الإفتائية. - توثيق الدراسات والمراجع المتعلقة بأصول الفقه داخل المؤسسة الإفتائية. - بيان المعتمدات الأصولية للمؤسسة الإفتائية. - الوقوف على التناقضات الأصولية في الفتاوى. مثل: تقديم القياس على خبر الواحد أو العكس كمعتمد أصولي في المؤسسة الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية. - دورة في كيفية البحث العلمي.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي والأصولي، خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- نسبة إنجاز المهام الخاصة المكلف بها. - الالتزام بمناهج العمل داخل إدارته. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - الجودة والتميز في أداء المهام. - مدى التعاون مع المديرين وزملاء العمل. - الحفاظ على الموارد المتاحة للمؤسسة الإفتائية.

الوصف الوظيفي لباحث حديثي

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	باحث حديثي
الوحدة الإدارية	الأبحاث والدراسات الإفتائية
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بالحديث النبوي ودراسة أسانيد الأحاديث الواردة في فتاوى وبحوث المؤسسة الإفتائية وبيان حكم المحدثين عليها.
المهام التابعة	• جمع وتأليف المادة العلمية المتعلقة بالحديث النبوي والأسانيد داخل المؤسسة الإفتائية. • جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالحديث النبوي والأسانيد داخل المؤسسة الإفتائية. • توثيق الدراسات والمراجع المتعلقة بالحديث النبوي والأسانيد داخل المؤسسة الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	• دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية. • دورة في كيفية البحث العلمي.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** • سعة الاطلاع الفقهي والأصولي، خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. • التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. **ثانيا: المهارات الشخصية:** • إجادة العمل بروح الفريق. • حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. • الدقة والأمانة. • الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	• نسبة إنجاز المهام الخاصة المكلف بها. • الالتزام بمناهج العمل داخل إدارته. • مدى الانضباط داخل العمل. • التقيد بمواعيد العمل. • الجودة والتميز في أداء المهام. • مدى التعاون مع المديرين وزملاء العمل. • الحفاظ على الموارد المتاحة للمؤسسة الإفتائية.

الوصف الوظيفي لراصد للأحداث الساخنة وأعراف الناس

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	راصد للأحداث الساخنة وأعراف الناس
الوحدة الإدارية	إدارة الرصد المجتمعي
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الرصد المجتمعي
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	إشعار المؤسسة الإفتائية بأهم وأبرز الأخبار والقضايا والمشكلات والأعراف والعادات والتقاليد التي تحدث في المجتمع بشكل يومي، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية أو بيئية، والتي لها ارتباط مباشر بالعملية الإفتائية.
المهام التابعة	- جمع الأخبار المحلية والعالمية اليومية المهمة والتي لها صلة بالعملية الإفتائية. - جمع وتصنيف الأعراف والعادات والتقاليد المجتمعية المهمة. - متابعة كل ما ينشر عن الفتوى والإفتاء في مجتمع المؤسسة الإفتائية. - إحالة أبرز الأحداث الساخنة وأعراف الناس إلى إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الإعلام والنشر. - دورة في طرق وأساليب تشكيل اتجاهات الجمهور.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. - مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - جودة أسلوب الكتابة. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد تقارير الرصد المنفذة الخاصة بالأخبار. - عدد تقارير الرصد المنفذة الخاصة بالأعراف. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لراصد للأحداث الساخنة وأعراف الناس

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	راصد للأحداث الساخنة وأعراف الناس
الوحدة الإدارية	إدارة الرصد المجتمعي
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الرصد المجتمعي
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	إشعار المؤسسة الإفتائية بأهم وأبرز الأخبار والقضايا والمشكلات والأعراف والعادات والتقاليد التي تحدث في المجتمع بشكل يومي، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية أو بيئية، والتي لها ارتباط مباشر بالعملية الإفتائية.
المهام التابعة	- جمع الأخبار المحلية والعالمية اليومية المهمة والتي لها صلة بالعملية الإفتائية. - جمع وتصنيف الأعراف والعادات والتقاليد المجتمعية المهمة. - متابعة كل ما ينشر عن الفتوى والإفتاء في مجتمع المؤسسة الإفتائية. - إحالة أبرز الأحداث الساخنة وأعراف الناس إلى إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الإعلام والنشر. - دورة في طرق وأساليب تشكيل اتجاهات الجمهور.

<table>
<tr><td>المهارات</td><td>أولا: المهارات الفنية:
- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.
ثانيا: المهارات الشخصية:
- إجادة العمل بروح الفريق.
- جودة أسلوب الكتابة.
- حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات.
- الدقة والأمانة.
- الهدوء والصبر.</td></tr>
<tr><td>الخبرات</td><td>خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.</td></tr>
<tr><td>السن</td><td>لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">معايير التقييم</td></tr>
<tr><td>المعايير</td><td>- عدد تقارير الرصد المنفذة الخاصة بالأخبار.
- عدد تقارير الرصد المنفذة الخاصة بالأعراف.
- مدى الانضباط داخل العمل.
- التقيد بمواعيد العمل.
- نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.</td></tr>
</table>

الوصف الوظيفي لراصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	راصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية
الوحدة الإدارية	إدارة الرصد المجتمعي
المدير المسئول المباشر	مدير إدارة الرصد المجتمعي
العائلة الوظيفية	الباحثون
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	إشعار المؤسسة الإفتائية بأهم وأبرز مستجدات القوانين الدولية والوطنية، والتي لها ارتباط مباشر بالعملية الإفتائية.
المهام التابعة	- تحديد المصادر الرسمية التي يستقي منها مستجدات القوانين الدولية والوطنية. - عمل تقارير دقيقة خاصة بمستجدات القوانين الدولية والوطنية. - إحالة تلك التقارير إلى مجلس أمناء الفتوى بالمؤسسة الإفتائية.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في القانون.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الإعلام والنشر. - دورة في طرق وأساليب تشكيل اتجاهات الجمهور.

المهارات	**أولا: المهارات الفنية:** - مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير. **ثانيا: المهارات الشخصية:** - إجادة العمل بروح الفريق. - جودة أسلوب الكتابة. - حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. - الدقة والأمانة. - الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال القانون.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد تقارير الرصد المنفذة الخاصة بمستجدات القوانين الدولية والوطنية. - مدى الانضباط داخل العمل. - التقيد بمواعيد العمل. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الفصل الثالث

الاستقطاب والاختيار والتعيين

الاستقطاب والاختيار والتعيين

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والأهم في المؤسسات الحديثة، فبه تزدهر وتنمو وبه تنحط وتتأخر. وتكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛ لأننا لا يمكننا أن ندير أية مؤسسة بدون أفراد، حيث إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله. أما الاختيار السليم والاستقطاب الجيد، فيمكنه أن يُطلق للإمكانيات المنظمة العنان؛ مما يؤدي إلى أفضل النتائج.

وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي للإدارة؛ حتى تكون المؤسسات قادرة على أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

وتعتبر وظيفة ((الاستقطاب والاختيار والتعيين)) ذات أهمية كبرى لجذب أفضل الموارد البشرية المدربة والمناسبة للقيام بأنشطة المؤسسة. فالاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمر جلب الموارد البشرية المناسبة إلى المؤسسة وتوظيفها بعمليتين متتابعتين هما: ((الاستقطاب))، ثم ((الاختيار والتعيين)). وسوف نتناول فيما يلي كلتا العمليتين:

أولا: الاستقطاب:

عندما تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية، فإنها تقوم بجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف؛ وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم. ويطلق على هذه الوظيفة «الاستقطاب».

ويعرف «الاستقطاب» بأنه: «المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة».

وقد جاء في القرآن الكريم في قصة نبي الله موسى عليه السلام قوله تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ (القصص: ٢٦). وقد حرص الإسلام على استقطاب

الكفاءات البشرية المتميزة ووضعها في مكانها المناسب. ولذلك نرى النبي ﷺ يمنع أبا ذر الغفاري رضي الله عنه من تولي منصب الإمارة لَمَّا رآه غير مؤهل له، وقال له: «يا أبا ذر، إني أراكَ ضعيفًا، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تَأَمَّرَنَّ على اثنين، ولا تَوَلَّيَنَّ مالَ يتيمٍ». رواه البخاري.

بل إن الإسلام جعل وضع الشخص غير الكفء في منصب غير مناسب له من علامات الساعة؛ فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: بينما النبي ﷺ في مجلس يحدث القوم، جاءه أعرابي فقال: متى الساعة؟ فمضى رسول الله ﷺ يحدث، فقال بعض القوم: سمع ما قال، فكره ما قال. وقال بعضهم: بل لم يسمع. حتى إذا قضى حديثه قال: ((أين السائل عن الساعة؟)) قال: ها أنا يا رسول الله. قال: ((فإذا ضُيعت الأمانة، فانتظر الساعة)). قال: كيف إضاعتها؟ قال: ((إذا وُسِّدَ الأمرُ إلى غير أهله، فانتظر الساعة)). رواه البخاري.

وبذلك فإن الإسلام يقرر في وضوح وجلاء مبدأ الاستقطاب والحرص على اختيار الكفاءات الفاعلة القادرة على أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

ويعتبر متصدرو الفتوى والباحثون العصب الأساسي الذي تنفَّذ من خلاله الأنشطة المختلفة الخاصة بالإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية. ولتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وحرصًا على المحافظة على الأداء الجيد والتطوير المستمر، لابد من أن تقوم المؤسسة الإفتائية باختيار العاملين لديها بدقة وعناية وانتقاء أفضل المرشحين وإخضاعهم لفترة اختبار؛ للتأكد من مدى صحة اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتقوم إدارة الموارد البشرية في البداية بتخطيط القوى العاملة، والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفئهم للعمل بالمؤسسة، وترغيبهم في البقاء بها، إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها وتحقيق أكبر المزايا منها.

وبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها، فإنها تقوم باستقطاب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف، والذي يقتضي من المؤسسة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسئولون أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب.

ويتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن الأكفاء والمؤهلين فقط وجذب المرشحين منهم للوظيفة. ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فلابد أن تعرَّف وتُوَصَّف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

والاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة كشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

وبناء على ذلك، فالاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

والقائم بعملية الاستقطاب في المؤسسات الإفتائية الكبيرة ومتوسطة الحجم هي إدارة الموارد البشرية. ويفضل أن يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

أما في المؤسسات الإفتائية صغيرة الحجم، فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف، وأيضا يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون في المؤسسات صغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم، **وتكون أبرز مهامهم الإدارية:**

١. التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

٢. متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

٣. مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.

٤. العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

وتمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات، تبدأ من تخطيط الموارد البشرية، وتنتهي بالتعيين؛ **وذلك على النحو التالي:**

١) تخطيط القوى العاملة:

حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة الإفتائية من متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين وغيرهم من الموارد البشرية طبقًا لخطط العمل في الفترة القادمة وعدد الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والمشروعات البحثية التي تقوم بها المؤسسة.

٢) طلبات المديرين من العمالة:

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

٣) تحديد الوظائف الشاغرة:

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة المؤسسة الإفتائية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

٤) النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة، يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسئوليات، وأيضًا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

بعد ذلك يأتي الاستقطاب، وهو البداية العملية لجذب العمالة. فالاستقطاب عملية تالية للتحليل الوظيفي.

وبعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعدادًا ووظائفَ ومواصفاتٍ لشغل تلك الوظائف، فينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها.

وللاستقطاب مصادر يتم الحصول من خلالها على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية، وأخرى خارجية. وسوف نعرض فيما يلي لهذه المصادر:

أولا: المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر. فمتصدر الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية سوف يكون على اطلاع كامل بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، وكيفية الصياغة العلمية والشكلية للفتاوى الصادرة عن المؤسسة الإفتائية، وهو ما يؤهله أكثر من غيره من خارج المؤسسة على شغل أية وظيفة شاغرة داخلها.

فالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة فعليًّا داخل المؤسسة. ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوافر خارج المؤسسة. ومن أهم طرق الحصول على هذه المصادر:

١. **الترقية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة يَسْهُل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

وهذه الطريقة في غاية الأهمية، فمتصدر الفتوى مع مرور الوقت تتكون لديه خبرة متزايدة بطرق وأساليب ومناهج الإفتائية؛ مما يولِّد لديه تطلعًا فطريًّا طبيعيًّا إلى وظيفة أعلى داخل المؤسسة الإفتائية.

٢. **النقل الوظيفي:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر. والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين

في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسئولية أو السلطة.

ويكون هذا مصدرًا للقوى العاملة عندما تكون سياسات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضًا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

وهو أمر مهم داخل المؤسسة الإفتائية؛ لإكساب متصدري الفتوى مهارات الإفتاء المتنوعة، فمن الضروري تنقُّل متصدري الفتوى داخل إدارات الفتوى الأخرى؛ كي يكتسبوا مهارات الفتوى في الإدارات الأخرى.

فلابد من تنقُّل متصدري الفتوى -قدر الإمكان- ما بين إدارة الفتوى الشفوية، وإدارة الفتوى الهاتفية، وإدارة الفتوى المكتوبة... إلخ؛ لأن في كل إدارة مهارات خاصة لا توجد في غيرها من الإدارات بسبب طبيعة النشاط الإفتائي بها. واحتكاك متصدري الفتوى بتلك المهارات المتنوعة يزيد من خبرتهم ويصقل تكوينهم الإفتائي بشكل كبير.

٣. **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

ويتجلى ذلك في الوظائف الإفتائية التي تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة، خاصة في متصدر الفتوى المرئية المباشرة والتي تستدعي استحضارًا قويًّا وسريعًا لمعتمدات الفتوى مع أدلتها الشرعية، وحسن استقبال الفتوى، خاصة وأنها على الهواء مباشرة. فهذا النوع من الوظائف لا يصلح فيه النقل الوظيفي الروتيني، بل لابد من الانتقاء الجيد المدقق لمن سيشغل تلك الوظيفة.

٤. **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة. وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة، وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

ثانيا: المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلابد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.

والمراد بتلك المصادر تحديدًا: سوق العمل بصفة عامة. ومن أهم طرق الحصول على هذه المصادر:

١. **الإعلان الخارجي:** تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها. فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارًا، والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد. أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المؤسسة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر. ويعد الإعلان بصفة عامة أهم وأشهر طرق الاستقطاب في المؤسسات الحديثة.

٢. **التقدم المباشر للمؤسسة:** تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد الإلكتروني بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقًا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري معهم الاختبارات اللازمة للاختيار. وهذه الطريقة مناسبة إلى حد كبير لطبيعة المؤسسات الإفتائية.

٣. **الجامعات والمعاهد العلمية المتخصصة:** وتعتبر هذه الطريقة من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية. فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجيها للعمل بها. ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات في ذلك هي تدريب تلك الموارد البشرية بها فترة من الزمن، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم

الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه. وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب ومناهج العمل بها.

٤. **مكاتب العمل الحكومية:** وهذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل داخل الدولة، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة. فهذه المكاتب تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل. ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب.

وقد لا تكون هذه الطريقة مناسبة بشكل كبير للمؤسسات الإفتائية، خاصة وأن العاملين بها غالبًا من يكون عددهم قليلاً، كما أنه يُشترط فيهم شروط دقيقة وغاية في الدقة؛ بسبب أهمية وحساسية الدور الديني والعلمي الملقى على عاتق المؤسسة الإفتائية.

٥. **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبًا ما يُعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تُدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل. وهذه الطريقة غير مناسبة أيضًا للمؤسسات الإفتائية لما سبق بيانه آنفًا.

٦. **النقابات العمالية:** يمكن للمؤسسات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف؛ للاتصال بهم لمحاولة تحفيزهم على التقدم بطلبات للمؤسسة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات؛ للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد.

وقد تكون هذه الطريقة غير مناسبة للمؤسسات الإفتائية في الوقت الراهن؛ لعدم وجود نقابات خاصة بمتصدر الفتوى والعاملين في حقل الإفتاء في أية دولة في العالم.

ومن خلال ما سبق نجد أن مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية تتميز بعدة مزايا ومساوئ، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

أولا: مزايا الاستقطاب الداخلي:

تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها:

١. المؤسسة لديها فكرة جيدة ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فإذا كان للمؤسسة مخزون للمهارات، فإنه يمكن استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحًا للمؤسسة ومعرفة احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهله للترقية.

٢. زيادة دافعية وحماس الأفراد. فالاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد عن طريق خلق فرص ترقية. فعندما يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له تأثير إيجابي على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم. والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من خارج المؤسسة.

٣. زيادة معدل استثمار المؤسسة من العاملين الحاليين. أي زيادة استثمار المؤسسة في مواردها البشرية والاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يحسن من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ثانيا: مساوئ الاستقطاب الداخلي:

بالرغم من المزايا السابقة، فإنه هناك بعض المساوئ لاستقطاب العاملين من داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

١. الصراع على الترقية يؤدي إلى آثار نفسية سلبية، وإيجاد الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم.

٢. جمود الأفكار وقلة الابتكارات. فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط، فإن الفرد يتبع نفس أساليب العمل التي اعتاد عليها بشكل روتيني، ولا توجد لديه أفكار جديدة وابتكارات فعالة.

ثالثا: مزايا الاستقطاب الخارجي:

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي:

١. كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة. عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط.

٢. جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي أنه عند استقطاب فرد من الخارج، فإنه يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.

٣. التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل. ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية وزيادة الراتب، الأمر الذي يكلف المؤسسة نفقات أعلى.

رابعا: مساوئ الاستقطاب الخارجي:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج، إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا النوع من الاستقطاب، **نذكر منها ما يلي:**

١. صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.

٢. طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتًا أطول للتعرف على العمل وأساليبه ومناهجه؛ مما يسبب مشاكل للمؤسسة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المؤسسة.

٣. الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء.

ثانيا: الاختيار والتعيين:

تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، وانتقاء العنصر الأنسب من بينها.

- و«**الاختيار**» **هو:** «انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة».
- و«**التعيين**» **هو:** «وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءاته».

وعملية الاختيار والتعيين تمر بثلاث مراحل؛ هي:

١) **المقابلات الشخصية:** ويقوم بها عادة قسم التوظيف، على أن يقابل أحد أو بعض أمناء الفتوى متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين الذين اجتازوا خطوات هذه المرحلة الأولى.

٢) **مرحلة الاختيار المشروط:** والتي يحصل فيها من اجتاز بنجاح من متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين كافة خطوات المرحلة الأولى، على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية.

٣) **مرحلة التعيين:** وتقوم فيها المؤسسة الإفتائية بتوظيف من اجتاز بنجاح المراحل السابقة.

ويشترط لصحة إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين ما يلي:

١. التوافق مع القوانين الوطنية والقواعد الدولية والعالمية.

٢. العدالة وعدم التمييز بين الأفراد المتقدمين.

٣. انتقاء أفضل العناصر وأنسبها للمؤسسة.

٤. عدم التوظيف من خارج المؤسسة الإفتائية إلا بعد التحقق من خلو المصادر الداخلية من متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين المطلوبين.

نموذج إعلان عن وظيفة أمين الفتوى

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (أمين الفتوى).

ملخص الوظيفة: الإشراف على متصدري الفتوى بجودة وفعالية في إطار الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة الإفتائية ومعتمدات الفتوى داخلها.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في الإدارة العامة.
- دورة في إدارة المشروعات.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- مهارة التعامل مع البرمجيات الخاصة بالمجال الشرعي والإفتائي.
- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.
- قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.
- القدرة على إدارة الإفراد.
- القدرة على تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالمرءوسين.
- القدرة على إدارة الوقت.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في العمل في مجال الفقه الإسلامي بإحدى المؤسسات المعنية.
- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في العمل في إحدى المؤسسات الإفتائية.
- أن يكون قد سبق له إعداد دراسات أو أبحاث ومشاركات علمية في المجال الإفتائي.
- خبرة في إدارة فِرَق العمل في إحدى المؤسسات المعنية بالعلوم الشرعية.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٥) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:
....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المتدرِّب

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المتدرِّب).

ملخص الوظيفة: معرفة وإتقان معتمدات الإفتاء ومناهجه المعمول بها داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في خدمة العملاء.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى الشفهية

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى الشفهية).

ملخص الوظيفة: تلقي الفتاوى مباشرة من المستفتين، والإجابة عنها شفاهة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في خدمة العملاء.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:
....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المرئية المباشرة

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المرئية المباشرة).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية مكتوبة أو مسموعة، والإجابة عنها على الهواء مباشرة بالصوت والصورة في أوقات البث المحددة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١ - المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢ - الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في فن الإلقاء.

٣ - المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المرئية المسجلة

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المرئية المسجلة).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية مكتوبة أو مسموعة، والإجابة عنها بالصوت والصورة مسجلة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية..

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في فن الإلقاء.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المسموعة المباشرة

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المسموعة المباشرة).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الهاتفية الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عبر الهاتف، والإجابة عنها مباشرة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١ - المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢ - الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في خدمة العملاء.

٣ - المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤ - الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:
....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المسموعة المسجلة

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المسموعة المسجلة).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الهاتفية الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عبر الهاتف، والإجابة عنها مسجلة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الاتصال.
- دورة في فن الإلقاء.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- القدرة على إدارة الوقت.
- إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى المكتوبة (الموثقة)

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى البحثية).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، مع التوسُّع في ذكر الأقوال الواردة في موضوع الفتوى وتوثيق تلك الأقوال ونسبتها إلى قائليها، مع بيان الراجح والمعتمد لدى المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية.
- دورة في كيفية البحث العلمي.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر الفتوى البحثية

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر الفتوى المكتوبة «الموثقة»).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، مع توثيقها رسميًّا من المؤسسة الإفتائية بحيث تكون مستندًا معتمدًا أمام الغير.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية.
- دورة في كيفية البحث العلمي.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية.
- حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو   /   /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر فتوى المواقع الإلكترونية

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر فتوى المواقع الإلكترونية).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عن طريق الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة في الموقع نفسه، طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع المواقع الإلكترونية.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- حسن الفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة متصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (متصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي).

ملخص الوظيفة: استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية عن طريق إحدى وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالمؤسسة الإفتائية (الفيسبوك، الواتس آب، الفايبر، إيمو... إلخ)، والإجابة عنها كتابة في الوسيلة نفسه، طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.
- وضوح الفتوى وسهولة عباراتها.
- حسن الفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة باحث فقهي

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (باحث فقهي).

ملخص الوظيفة: تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية..

مواصفات الوظيفة

١ - المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية أو ما يتعلق بها.

٢ - الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية.
- دورة في كيفية البحث العلمي.

٣ - المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية.

٤ - الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة باحث أصولي

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (باحث أصولي).

ملخص الوظيفة: تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية..

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية أو ما يتعلق بها.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية.
- دورة في كيفية البحث العلمي.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو   /   /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة باحث حديثي

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (باحث حديثي).

ملخص الوظيفة: تنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفقه والإفتاء داخل المؤسسة الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١- المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية أو ما يتعلق بها.

٢- الدورات التدريبية:

- دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية.
- دورة في كيفية البحث العلمي.

٣- المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية.

٤- الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في مجال البحث الشرعي الفقهي.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٢٥) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة راصد للأحداث والأعراف

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى (راصد للأحداث والأعراف).

ملخص الوظيفة: إشعار المؤسسة الإفتائية بأهم وأبرز الأخبار والقضايا والمشكلات والأعراف والعادات والتقاليد التي تحدث في المجتمع بشكل يومي، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية أو بيئية، والتي لها ارتباط مباشر بالعملية الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١ - المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

٢ - الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الإعلام والنشر.
- دورة في طرق وأساليب تشكيل اتجاهات الجمهور.

٣ - المهارات:

- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.

٤ - الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة..

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي:

....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

نموذج إعلان عن وظيفة راصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية

إعلان عن وظيفة شاغرة

تعلن (المؤسسة الإفتائية) عن توفر وظيفة شاغرة لديها بمسمى راصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية).

ملخص الوظيفة: إشعار المؤسسة الإفتائية بأهم وأبرز مستجدات القوانين الدولية والوطنية، والتي لها ارتباط مباشر بالعملية الإفتائية.

مواصفات الوظيفة

١ - المؤهلات:

- شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في القانون.

٢ - الدورات التدريبية:

- دورة في مهارات الإعلام والنشر.
- دورة في طرق وأساليب تشكيل اتجاهات الجمهور.

٣ - المهارات:

- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.

٤ - الخبرات:

- خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال القانون.

٥- السن:

- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.

على الراغبين التقدم لتلك الوظيفة إرسال السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني التالي: ....

وآخر موعد لتقديم الطلبات هو / /

يقدم طلب التقدم للوظيفة مرفقًا به المستندات التالية:

١. صورة شخصية.

٢. صورة من المؤهل العلمي.

٣. صورة من إثبات الشخصية.

٤. السيرة الذاتية (cv).

٥. صورة من الدورات الحاصل عليها.

الفصل الرابع

التدريب والتنمية

التدريب والتنمية

تعد وظيفة التدريب والتنمية من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومفهومها في العصر الحديث. والهدف الأبرز والرئيس منها هو: رفع كفاءة المورد البشري العامل في المؤسسة.

وقد تبنت الإدارة في كثير من المؤسسات المعاصرة مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تُكسبها ميزة الجودة، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على «اقتصاد المعرفة»، معتبرًا أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المؤسسات.

فقد باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المؤسسات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية.

والاهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر، فقد انتقلت النظم الإدارية المعاصرة من الحديث عن «تسيير الأفراد» إلى الحديث عن «إدارة الموارد البشرية»؛ وصولاً إلى الحديث عما يسمى بـ«رأس المال الفكري».

ويحتل موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه «الاستثمار في الموارد البشرية»، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمؤسسات التي تنشد التنمية والتقدم. ولذلك قيل: «إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مائة عام علِّم الناس».

وتعرف وظيفة «التدريب التنمية» بأنها: «مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية، تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم».

وهذا التدريب نوعان يسبق أحدهما الآخر:

١) التوجيه والتهيئة:

وهو التدريب الذي يهدف إلى تهيئة متصدر الفتوى والباحث الشرعي لدخول الوظيفة الجديدة. فاختيار متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين بعناية لا يكفل أداءهم بشكل فعال. فالاستعداد شيء، أما الأداء فهو شيء آخر. حتى الموظفون ذوو الاستعداد المرتفع، لا يمكنهم القيام بوظائفهم إن لم يعرفوا ما يفعلونه أو كيف يفعلونه. وبالتالي فإن الخطوة التالية لتعيينهم هي ضمان أن يعرفوا ما عليهم فعله وما هي معتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، وكيف يمكن صياغة الفتوى والبحوث الصادرة عن تلك المؤسسة الإفتائية، وهذا هو الهدف من توجيه وتهيئة الموظفين الجدد.

ولذلك يقصد بعملية «التوجيه والتهيئة»: «تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها للعمل بالمؤسسة». مثل: المعلومات حول قواعد العمل بالمؤسسة.

٢) التدريب خلال الخدمة:

ويعرف بأنه: «التدريب الذي يهدف إلى تسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة».

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمؤسسات الإفتائية في الجوانب التالية:

١. **زيادة الإنتاجية:** ذلك أن تطوير مهارات متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين ينعكس إيجابًا على الفتاوى والبحوث الإفتائية كمًا ونوعًا، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

٢. **زيادة الرضا الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة متصدر الفتوى والباحث الشرعي بنفسه ومهاراته، ويحسِّن من اتجاهاته تجاه عمله والمؤسسة الإفتائية بشكل عام.

٣. **تخفيض الأخطاء وحوادث العمل:** إن تدريب متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات الأخطاء وحوادث العمل؛ وهذا بدوره يوفر للمؤسسة نفقات كبيرة.

٤. **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** أما استمرارية التنظيم فيقصد بها: عدم اعتمادية المؤسسة على أشخاص معينين، بحيث إنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فِقْدان أحد مديريها الرئيسيين. وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما يسمى بـ«كوادر النسق الثاني». أما المرونة فهي: قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف، من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

نماذج دورات تدريبية مقترحة لمتصدري الفتوى

١ - دورة مهارات الاتصال الفعال

نبذة عن الدورة:

يعرف «الاتصال» بأنه: عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الناس من خلال التخاطب، أو الحديث، أو الكتابة، أو لغة الجسد، بحيث يخلق ذلك تصور مشترك بين الأفراد، ويحدث تغيير في السلوكيات، ويسهل الحصول على المعلومات، والمعارف المختلفة، ويشمل هذا المفهوم إرسال المحتوى واستقباله وفهمه بالطريقة التي قصد بها تمامًا.

وإذا كان الاتصال الفعال بين الناس على هذا القدر من الأهمية فإنه يكون بين متصدر الفتوى والمستفتي أكثر أهمية وأعظم شأنًا؛ وذلك ضروري لإيصال الحكم الشرعي بصورة صحيحة وكاملة للمستفتي .

أهداف الدورة:

تهدف الدورة إلى تزويد متصدري الفتوى بالمعلومات النظرية والمهارات العملية في مجال الاتصال الفعال؛ حيث يتوقع بنهاية الدورة أن يتمكنوا من:

- تعريف الاتصال الفعال وتحديد النماذج الضرورية للتواصل مع المستفتين.
- استخدام وسيلة الاتصال بطريقة فاعلة.
- الاستخدام الفاعل للاتصال اللفظي وغير اللفظي لإيصال الأحكام الشرعية للمستفتين.

- تطوير مهارة الاستماع (الإنصات) للمستفتي بعناية.
- قراءة لغة جسد المستفتي بشكل يساعد على فهم سؤاله بشكل واضح.
- التعرف على معوقات الاتصال الفعال بين متصدر الفتوى والمستفتي والتعامل معه.

محاور الدورة:

- تعريف الاتصال الفعال.
- العناصر الأساسية للاتصال.
- أنواع الاتصال.
- أهمية الاتصال.
- خصائص الاتصال.
- معوقات الاتصال.
- أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع المستفتين.
- معوقات عملية الاتصال.

٢- دورة التميز في خدمة المستفتين

نبذة عن الدورة:

يقصد من هذه الدورة إعداد متصدري فتوى متميزين فأيًّا كانت خبرة متصدر الفتوى السابقة، إلا أن هذه الدورة تساعده على النجاح والتميز في تلبية حاجات المستفتين.

محاور الدورة:

خدمة العملاء (المستفتين):

- تعريف خدمة العملاء (المستفتين) ووظائفها ومفاهيمها.
- خدمة العملاء (المستفتين) في البيئة التنافسية بين دور الإفتاء المختلفة.
- أهمية خدمة العملاء (المستفتين) في تحقيق أهداف دور الإفتاء.
- تكتيكات خدمة العملاء المستخدمة في التواصل المثمر مع المستفتين.

خدمة العميل الداخلي والخارجي:

- تحديد العملاء الداخليين (المستفتين داخل الدولة الواحدة) والخارجيين (المستفتين من خارج الدولة).
- أهمية الخدمة الداخلية والخارجية للمستفتين.
- إدارة توقعات المستفتين وفقًا للأنماط الشخصية:
- فهم نمط شخصية المستفتي والتعامل معها.
- التعامل مع طلبات المستفتين بشكل موضوعي.
- تطوير مهارات متصدر الفتوى في التواصل للتعامل مع عدد أكبر من المستفتين.
- مستويات الفتوى المقدمة للمستفتين.
- استراتيجيات وإجراءات لإرضاء المستفتين.

مهارات التواصل الفعالة للتعامل مع المستفتين:

- إيجاد التقارب مع المستفتين بسهولة لزيادة التأثير.
- المصطلحات الفعالة ومهارات التواصل الهاتفي والإلكتروني.

السلوك اللائق مع العملاء (المستفتين):

- فهم العواطف الإنسانية.
- تطوير الاستراتيجيات الذهنية للحفاظ على التفاؤل والرزانة.
- تغيير حالة متصدر الفتوى النفسية؛ لتجنب ردود الفعل العاطفية السلبية.

التعامل مع العملاء (المستفتين) ذوي الطباع الحادة:

- تمييز سلوكيات المستفتين والتعامل معها بفعالية.
- فهم إدارة الغضب.
- تحويل المستفتي الغاضب إلى سعيد باستخدام نظام الإبقاء.
- التفاعل الإيجابي مع المستفتين الغاضبين.

٣- دورة التعامل مع الخلافات وحل المشكلات

نبذة عن الدورة:

يواجه المستفتون في حياتهم العديد من المشاكل والمواقف التي تجعلهم حيارى، لا يعرفون كيف يتعاملوا مع هذه المشكلات، وما هي الحلول التي يمكن أن يقوموا بها للتخلّص من هذه المشاكل، وبتراكم المشاكل فوق بعضها البعض دون وجود الحلول لها قد يزيد من تفاقمها، والهروب من مواجهة المشكلة يعتبر بحد ذاته مشكلة؛ لأنه قد يوقع المستفتي في دوامة كبيرة لا يعرف كيف يتعامل معها ولا يعرف كيف ينقذ نفسه

ولأن الفتوى من شأنها رفع الخلاف وحل المشكلات التي تعرض للمستفتين في دينهم ودنياهم كان ولا بد لمتصدر الفتوى من الإلمام بالطرق الفاعلة في حل المشكلات والتخلص من الخلافات.

أهداف الدورة:

- التعرف على الخلافات وكيف تحدث.
- التعرف على خطوات حل الخلافات.
- اكتساب مهارة التعامل مع الخلافات والقدرة على حل تلك الخلافات أو تفادى حدوثها.

محاور الدورة:

- مقدمة عن الخلافات.
- أنواع الخلافات.
- مصادر الخلافات.
- أسباب الخلافات وعلامات نشوب الخلافات.
- كيف يُدير الناس خلافاتهم؟
- هل الخلافات دائمًا سيئة؟
- طرق التعامل مع الخلافات.
- تقنيات لتجنب الخلافات وحلّها.

٤ – دورة إعداد المدير

نبذة عن الدورة:

لا تقتصر مهمة متصدر الفتوى تجاه المستفتين فقط، بل إن مهامه تنطلق من داخل مؤسسته، وفريق عمله فقد يكون متصدر الفتوى مديرًا، أو مسئولاً عن فريق من متصدري الفتوى أقل منه درجة أو قائدا لفريق من متصدر الفتوى لإنجاز ما يتعلق بهم من فتاوى.

لذلك يجب على متصدر الفتوى أن يتعرف على صفات المدير المحترف وكيف يطوع من يعملون تحت يده لإنجاز ما يريده منهم من مهام بكل سهولة ويسر.

أهداف الدورة:

تهدف الدورة إلى تأهيل متصدر الفتوى الجدد والمرشحين لشغل وظيفة المدير منهم وإكسابهم المهارات الإدارية والسلوكية والفنية اللازمة للقيام بأعمالهم وتحقيق أهداف المؤسسة الإفتائية.

محاور الدورة:

- مفاهيم الإدارة والقيادة.
- دور المدير في تحقيق فاعلية العملية الإدارية.
- فن إدارة الاجتماعات الناجحة
- اكتشاف دوافع واتجاهات المرؤوسين والتعامل معها.
- طرق ومهارات تحفيز المرؤوسين.
- مهارات التفويض.
- إدارة الصراعات.
- مهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إدارة الوقت.
- لغة الجسد وإدارة التغيير.

٥ - دورة مهارات الحاسب الآلي

نبذة عن الدورة:

لا بد أن يتعرف متصدر الفتوى -بشكل عام- على الأجزاء المختلفة المكون منها الحاسوب ووظائفها وكيفية عملها، وكذلك التعامل مع مشاكله وأعطاله.

ولابد أن يتعلم أنظمة التشغيل المختلفة مثل مايكروسوفت ويندوز وكيفية التعامل معه. وكذلك يتعلم أهم البرامج العملية مثل مجموعة مايكروسوفت أوفيس، وكيفية التعامل والكتابة بسرعة وجودة عالية. هذه النقاط الثلاث تعتبر من المهارات الأساسية للحاسوب التي لا غنى عنها في هذا العصر المتطور.

أهداف الدورة:

تهدف الدورة إلى إكساب متصدر الفتوى مهارات الحاسب الآلي وطرق حل المشكلات والتعامل مع برامج مايكروسوفت Office وأنظمة تشغيل الحاسب الآلي المختلفة والتعامل معها.

محاور الدورة:

- المهارات الأساسية للحاسب الآلي.
- المفردات المتعلقة بالحاسب الآلي.
- فتح وحفظ الملفات.
- أهم المشكلات وحلولها.
- برنامج Word.
- برنامج Excel.
- برنامج Power Point.
- برنامج Outlook.
- متصفحات الإنترنت والتعامل معها.

٦- دورة الرد على الهاتف

نبذة عن الدورة:

الهاتف من التجهيزات الأساسية في دور الإفتاء وغيرها، وجميعنا يعلم كيفية استعماله، لكن من المفارقات أو قلة قليلة من الناس يُحسِنون الاستفادة من الهاتف استفادةً قصوى.

أمّا في مجال العمل الإفتائي، فإنّ لهذا الهاتف مجموعة من المهارات وقواعد الاستعمال، يحتاج معظم المشتغلين بالإفتاء إلى تذكُّرها.

ومع أنّ الهاتف بات من الناحية الفنية أحد الأجهزة اللازمة للعمل، فإن استعمالَه في مجال العمل على النحو الأمثل يُعَدُّ مهارةً، غالبًا ما يُتغاضى عنها ويُساء استعمالها، وينبغي إعادة النظر في الاستعمال الفاعل للهاتف في مجال الإفتاء، باعتباره مصدراً للإنتاجية جديراً بالاستنباط.

إن مفتاح الاستعمال الأمثل للهاتف ليس في مسألة أخلاقٍ، أو هزلٍ، أو إفراط في التأنُّق، بل في تَفهُّم هذه التقانة، والوقوف على غايات متصدر الفتوى منها بصفته رجل فتوى.

والهاتف شيءٌ جامد يقف فعليًّا بين متصدر الفتوى وبين المستفتي. ومهمة متصدري الفتوى هي إدارة هذا الشيء بحيث يكون أداةً فعالة تساعده على تسهيل أغراضه ومقاصده، بدلاً من أن يكون عائقاً مثبِّطاً له.

أهداف الدورة:

يتركز الهدف من هذه الدورة في إكساب متصدري الفتوى مهارة التحكم في الهاتف وإيصال الحكم الشرعي للمستفتي والسيطرة على مشاعره من أقرب طريق وفي وقت قليل.

محاور الدورة:

- التحضير لإجابة المستفتي بشكل سليم.
- الأساليب التي يستعملها متصدر الفتوى في الرد على الفتوى كحديث المجاملة، وطريقة طرح بعض الأسئلة على المستفتي في صورة استفسار.

- مهارة التعامل مع خدمات الهاتف كخدمة الانتظار التي تعتبر عائقًا أحيانًا وعاملًا مساعدًا أحيانا أخرى، وكذلك مهارة التعامل مع المهام المتعدِّدة في أثناء المكالمة الهاتفية.
- إرشادات في استعمال الهاتف؛ كالابتسام في حالة الرد على الهاتف وإظهار الطاقة والثقة.

٧- مهارات التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

نبذة عن الدورة:

تعد بيئة الأعمال الإدارية من أخصب البيئات الزاخرة بالعلاقات التبادلية بين أطراف العملية الإدارية ولهذا فإن قدرة العاملين على الحكم في هذه العلاقات يساهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف ودور المؤسسة الإدارية ويقلل من التوتر الحاصل من الصراعات الإدارية أثناء تفاعل أنماط السلوك البشري داخل بيئة المؤسسة.

ويعد هذا البرنامج التدريبي من البرامج الأساسية لكل متصدر للفتوى مهما كانت فئته الوظيفية.

وهذه الدورة تسعى لتنمية معارف ومهارات المشاركين في مجال العلاقات التبادلية ضمن بيئة الأعمال الإدارية لتمكينهم من اكتساب الاستراتيجيات الفعالة في مجال علاقات التواصل والتفاهم ببين الموظف ورؤسائه من جهة والموظف ومرؤوسيه وزملائه في العمل بما يحقق الكفاءة والفعالية العالية التي تسهم في رفع مستوى الإنتاجية للعاملين وتحسن بيئة العمل الإداري ليتمكنوا من أداء المهام المكلفين بها بجودة عالية ولكافة الفئات الوظيفية.

أهداف الدورة:

١. تنمية قدرات متصدري الفتوى في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال تزويدهم بالمفاهيم الحديثة لدور العلاقات الإنسانية داخل المنشأة وخارجها، وكذلك بأهم العناصر المرتبطة بديناميكيات التعامل مع الآخرين.

٢. تعريف المشاركين بمفهوم العلاقات الإنسانية ودوره في تحسين بيئة العمل ومد جسور التواصل بين العاملين وإنجاح بناء فرق العمل.

٣. تزويد المشاركين بأهم العناصر المرتبطة بالتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وتحقيق فعالية هذا التعامل وصقل مهاراتهم وتنميتها فيما يتعلق بعملية الاتصال.

٤. تدريب المشاركين على أنماط التعامل مع السلوك البشري وآليات التحفيز وحل الصراعات داخل المؤسسة وتنمية قدرات المشاركين في التعامل مع البدائل والمتغيرات.

٥. إكساب المشاركين مهارات تحليل أسباب مشكلات العمل الإداري وتصنيف الصراعات داخل البيئة الإدارية.

٦. تنمية و صقل مهارات المشاركين الخاصة بإدارة العملية التفاوض التي تمثل الجهاز العصبي و الحسي لكافة المؤسسات على أساس من المعرفة بمبادئ التفاوض وعناصره و معوقاته ووسائل التغلب عليها و تزويد المشاركين بالاستراتيجيات الحديثة في مجال التفاوض والإقناع والتأثير بالاستفادة من علوم التفوق العقلي والعمل على إكساب المشاركين مهارات التفاوض الفعال.

محاور الدورة:

١. مقدمة عن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الإفتائية ودورها في جودة العملية الإدارية.

٢. ماهية التواصل وأنواعه.

٣. ديناميكية عملية التواصل.

٤. التواصل الفعال.

٥. نظرية الذات ودورها في العلاقات الإنسانية.

٦. أنماط الشخصية ودورها في العلاقات الإنسانية.

٧. المفهوم العام للسلوك الإنساني.

٨. تطبيقات مهارات العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية، (إدارة الحواروالاجتماعات واستخدام الوقت.

٩. القيادة الإدارية. (مفهومها، الأنماط الخمس للقيادة الإدارية، عناصر الموقف الإداري، أهمية تبني أنماطاً متعددة للقيادة، نسق القيم والقناعات السائدة في المجتمع وعلاقتها بفعالية القيادة الموقفية، العوامل الموقفية المؤثرة على القيادة ومتطلباتها، درجة نضج المرؤوسين والأنماط القيادية التي تتطلبها، تأثير ظروف العمل على النمط القيادي الفعال، تأثير العوامل الموقفية على أسباب القائد في اتخاذ القرارات: نموذج المشاركة في القيادة، القيادة الموقفية في محاولات التغيير الاستراتيجي.

١٠. إدارة الصراعات في المنظومة الإدارية.

١١. وظائف المديرين وعلاقاتها بالصحة الفسيولوجية والسيكولوجية وعلاقتها بالتفكير الابتكاري.

١٢. المصادر الداخلية والخارجية لضغوط العمل وأسبابها وأنواعها وتطوراتها وكيفية التعامل معها.

٨- دورة مهارات الاستماع

نبذة عن الدورة:

الاستماع هو عبارة عن عملية يعطي فيها المستمع اهتماماً خاصاً للطرف الآخر، حيث إنّه يعتمد على عمليّات عقليّة معقّدة؛ نظراً لضرورة تآزر كلٍ من التفكير والسمع مع بعضهما البعض، ومن المعروف أنّ لهذه المهارة دورا أساسيّا في عملية التلقي.

والاستماع مهارة أساسية من ضمن أربع مهارات يقوم عليها البناء اللغوي عند الإنسان؛ وهي: القراءة، والكتابة، والاستماع، والتحدث.

أهداف الدورة:

١. تنمية قدرة متصدري الفتوى على متابعة الحديث.

٢. تمييز متصدري الفتوى بين الأصوات المختلفة.

٣. تمييز متصدري الفتوى بين الأفكار الرئيسة، والثانوية.

٤. تنمية قدرة متصدري الفتوى على التحصيل المعرفي.

٥. الربط بين الحديث، وطريقة عرضه.

٦. تنمية قدرة متصدري الفتوى على تخيل المواقف التي تمر بهم.

٧. استخلاص متصدري الفتوى النتائج مما يستمعون إليه.

٨. استخدام متصدري الفتوى سياق الحديث لفهم معاني المفردات الجديدة عليهم.

٩. تنمية بعض الاتجاهات السلوكية السليمة، كاحترام المتحدث، وإبداء الاهتمام بحديثه، والتفاعل معه.

محاور الدورة:

- مفهوم مهارة الاستماع.
- شروط الاستماع الجيد.
- مهارات الاستماع.
- مهارات الاستيعاب.
- القدرة على تلخيص المسموع.
- التمييز بين الحقيقة، والخيال مما يقال.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأفكار المعروضة.
- القدرة على تصنيف الأفكار التي تعرض لها المتحدث.
- مهارات التذكر، كالقدرة على تعرف الجديد في المسموع.
- تنمية مهارات الاستماع.

٩- دورة العمل الجماعي

نبذة عن الدورة:

يُعرف العمل الجماعيّ على أنَّه العمل الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص معًا، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانبٍ ما منه، وبالتالي فإنَّ العمل الجماعيّ هو ذلك النشاط الذي يؤديه مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المُشتركة. ومن الجدير بالذكر أنه أضحى فرصة لتحقيق التطور الشخصيّ، والتقدم المهنيّ في مجال الإفتاء.

وحتى يكون العمل الجماعي ناجحًا لابد أن يرتكز على التوافق بين أعضاء المجموعة والتنوع بين أفكارهم لمزيد من الإبداع، وكذلك الجدية والتركيز في العمل، وزيادة التفاعل بين الأفراد وتخفيف التوتر. وتحديد هيكلية العمل، والتسلسل الهرمي في بناء الفريق.

أهداف الدورة:

- سيخرج متصدرو الفتوى من هذه الدورة بمنظور مختلف تمامًا عن إدارة العمل الجماعي؛ منظور أكثر وعيًا وأكثر تطورًا وإدراكًا.
- فهم المصطلحات الأساسية وفوائد إدارة العمل الجماعي بصورة عميقة؛ مثل تبادل الآراء بصدق والإجماع على القرارات والخطط وتقاسم الخبرة.
- إظهار الخصائص الأساسية للعمل الجماعي عند أدائه حيث إن الاعتماد على أسلوب الفرق في الإدارة يعد أحد أساسيات نجاح العمل في المؤسسات بشكل عام.
- من هنا كان لابد لهذه الفرق أن تتمتع بعدد من المواصفات والخصائص التي ترقى بمستوى تعاونه ونجاحه في القيام بجميع المهام الموكلة له على وجه كامل ومميز.
- كيفية الحصول على استفادة من القدرات الكامنة على وجه كامل ومميز.

محاور الدورة:

- التفاعل بين الأفراد في الفريق الواحد.
- الانسجام مع الأعضاء في الفريق.
- دور الأعضاء في الجماعة.
- بناء الجماعة والأدوار المتعلقة بالحفاظ على أداء العمل.
- الأفعال الفردية غير مسئولة على حركة الجماعة.
- مدى تحرك المدير مع مرؤوسيه في جماعات العمل ومهارات التوجيه.
- يبدأ دور المدير في المؤسسة الإفتائية باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في جماعة العمل.
- إعداد تفاعلات جماعية نحو تحقيق الهدف داخل فرق العمل.
- الاتصالات والتحفيزات والإجراءات الانضباطية وأثرها على فاعلية جماعات وفرق العمل وعناصر التماسك في الجماعة.
- من مقومات التفاعل بين أفراد الجماعة ووجود انسجام بين أعضاء الجماعة هو أن يكون بينهم صفات مشتركة في الخلفية التعليمية أو الخلفية الوظيفية.

١٠ – دورة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية

نبذة عن الدورة:

هذه الدورة تتطرق إلى عدد من المحاور الرئيسية مثل التميز في تحقيق الكفاءة وكيف نضمن استدامة الأداء الكفء والفعال إضافة إلى ورش عمل تفاعلية، سيتم خلالها طرح الممارسات العالمية في هذا المجال والتي تتعلق بكيفية تحقيق المراكز المتقدمة من الكفاءة والفعالية والأداء المتميزوما هي أهم العوامل والمؤشرات الرئيسية التي تساهم في رفع الأداء الداخلي، وكيفية تذليل التحديات الرئيسية وضمان تحقيق الاستدامة في التميزعلى مستوى محور الكفاءة من خلال معايير ومؤشرات الأداء المرتبطة بكفاءة وفعالية العمل لتحقيق أفضل النتائج .

أهداف الدورة:

- دراسة ومناقشة النظم والآليات الأساسية التي تلعب الدور التميزي في دعم وتحسين الكفاءة والفعالية الإدارية.
- تحديد ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الفرد والمؤسسة.
- كيفية التعامل مع الضغوط ونزاعات العمل وتعزيز الإنتاجية.
- تطبيق أفضل ممارسات تعزيز الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.
- التميزفي تنسيق جهود الأفراد وجماعات العمل لتحقيق الهدف ولإحداث التكامل فيما بينهم.
- نظم المساءلة والفاعلية في الإدارة الحديثة.
- تطبيق الآليات والأساليب العلمية والعملية الحديثة للإدارة الفعالة للوقت.
- التعرف على القواعد الذهبية للتفويض الفعال.
- صياغة الخطط التشغيلية وتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة.
- تحقيق الجدارة والفعالية في تنظيم الوقت وتعزيز الإنتاجية.

محاور الدورة:

١ - الفعالية والكفاءة الإنتاجية، وتشمل الآتي:

- فعالية الإدارة.
- مقومات رفع مستوى الفعالية.
- أهمية الإدارة في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- مؤشرات الحكم على مستوى الفعالية.

٢ محددات وطرق قياس الفعالية والكفاءة الإنتاجية، وتشمل الآتي:

- مفهوم الكفاءة الإنتاجية.
- طرق قياس الكفاءة الإنتاجية.
- استخدام المقارنات في التعبير عن الكفاءة الإنتاجية.
- العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية.
- أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية.

٣ - توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم على العمل، وتشمل الآتي:

- طبيعة ومفهوم وظيفة التوجيه.
- عناصر وظيفة التوجيه.
- التحفيز أحد عناصر وظيفة التوجيه.
- ما هو التحفيز.
- عملية التحفيز وأنواعه.
- أسرع عشر طرق لإحباط المرؤوسين.
- خمسة عشر طريقة فعالة للتحفيز.
- كيف تحفز نفسك.
- البرمجة اللغوية العصبية والتحفيز.

٤ - التطور الشخصي والابتكار، ويشمل الآتي:

- ما مدى توافر روح الابتكار لديك؟
- ما مدى توافر روح الابتكار لدى المؤسسة؟
- ما هي معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة؟
- التأثير في الآخرين - الطريق للقوة الذاتية.

٥ - التحديات العالمية وضغوط العمل، وتشمل الآتي:

- أهم التحديات العالمية الجديدة.
- تزايد ضغوط العمل.
- ماذا يقصد بالضغوط.
- مسببات الإجهاد الصحي.
- استقصاء هل تعاني التوتر العصبي.

الفصل الخامس

تقييم الأداء

تقييم الأداء

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية. وعلى هذا الأساس، فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات -بعد اختبار وتدريب العاملين بها- هي وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة؛ فكون أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، فإنه يتعين على إدارة أية مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة، ومحاولة التحكم فيه، من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء؛ حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثمة تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف والقصور ومن ثمة تصحيحها في الوقت المناسب.

ويعرف «تقييم الأداء» بأنه: «نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقًا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها.

فتقييم الأداء طريقة علمية مؤسسة لتقييم معياري لأداء العاملين داخل المؤسسة. كما أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والترقيات؛ لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ **كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:**

١. تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

٢. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

٣. توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة؛ لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسئولين من طرف آخر.

٤. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

٥. تحديد الاحتياجات التدريبية.

٦. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تُسندها المؤسسة إلى الفرد عند الضرورة.

٧. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.

ويتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين؛ هما:

١) تقييم الأداء بشكل رسمي:

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.

٢) تقييم الأداء بشكل غير رسمي:

في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيِّم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل، وفي تلك الحالة نادرًا ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن ذلك التقييم الشخصي.

وقد يتم تقييم الأداء أسبوعيًا، أو شهريًا، أو كل ربع سنة، أو كل نصف سنة، أو سنويًا.

والقائم بعملية التقييم قد يكون: المدير المباشر, أو لجنة تقييم الأداء، أو الزملاء في العمل، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

وأبرز عناصر تقييم الأداء ما يلي:

١. المواظبة والحضور.

٢. القدرة على الإشراف.

٣. القدرة على الحكم على الأشياء.

٤. التخطيط والتنظيم.

٥. الاعتماد على النفس.

٦. المبادرة.

٧. كمية العمل الذي تم إنجازه.

٨. التعاون.

٩. مستوى جودة العمل.

١٠. المعرفة بالعمل.

١١. عادات العمل المختلفة.

١٢. العلاقات الاجتماعية في العمل.

إلا أنه من الملاحظ معاناة كثير من المؤسسات من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء, حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسئولين على حساب مصلحة العمل.

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

١) مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

وهي:

- عدم وضوح المعاييروالمقاييس التي يتم على أساسها التقييم.
- عدم دقة المعايير.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييزبين العاملين.
- التشدد أو التساهل في تقييم الأداء.
- الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء.

٢) مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم:

وهي:

- شعور بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية التقييم.
- عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم.
- خوف بعض المديرين من إيذاء مشاعر العاملين.
- التحيزفي تقييم أداء العاملين.

مقترح نموذج لتقييم أداء الموظفين بالمؤسسات الإفتائية

نقترح إنشاء نموذج لتقييم أداء الموظفين بالمؤسسات الإفتائية، على أن يكون هذا النموذج مكونًا من أربعة أقسام رئيسية، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: معلومات عامة عن الموظف:

يتم في هذا القسم تقديم كافة البيانات الضرورية عن الموظف المراد تقييم أدائه وبيان موقعه الإداري داخل المؤسسة الإفتائية.

القسم الثاني: عناصر التقويم:

تنقسم هذه العناصر إلى ثلاثة عناصر:

١. الأداء الوظيفي.

٢. المهارات الفنية والشخصية.

٣. علاقات العمل.

ويشتمل كل عنصر من هذه العناصر على مفردات واضحة، تعطى كل منها درجة معينة، على أن يكون مجموع درجات عناصر التقييم مجتمعة (١٠٠) درجة.

القسم الثالث: مجموع الدرجات والتقدير:

يتم في هذا القسم جمع كافة الدرجات المعطاة في القسم الثاني، وإعطاء تقدير عام للموظف طبقًا لهذه الدرجات.

القسم الرابع: ملاحظات عامة:

يخضع هذا القسم إلى ملاحظة وتقييم مُعِد التقييم، ويبين في هذا القسم مواطن القوة والضعف في أداء الموظف، وتوصياته المقترحة لتطوير أدائه.

وفيما يلي نماذج مقترحة لتقييم أداء متصدري الفتوى والباحثين الشرعيين داخل المؤسسة الإفتائية:

نموذج تقييم أداء (أمين الفتوى)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها	بداية الخدمة
		أمين الفتوى		
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه	
			التقدير	تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى المكلَّفة بها إدارته	٤		
	عدد وجودة التقارير	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكليفات	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: (إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المتدرِّب)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

<table>
<tr><th>الإدارة</th><th>الاسم رباعيا</th><th>مسمى الوظيفة</th><th colspan="2">تاريخ شغلها</th><th>بداية الخدمة</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>متصدر الفتوى المتدرِّب</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th>آخر مؤهل علمي</th><th>التخصص</th><th>آخر برنامج تدريبي</th><th colspan="3">نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>التقدير</td><td></td><td>تاريخ الإعداد</td></tr>
</table>

ثانيا: عناصر التقييم

<table>
<tr><th>القسم</th><th>العنصر</th><th>الحد الأعلى للدرجات</th><th>الدرجة المعطاة</th></tr>
<tr><td rowspan="9">الأداء الوظيفي</td><td>القدرة على تطوير أساليب العمل</td><td>٦</td><td></td></tr>
<tr><td>القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى</td><td>٦</td><td></td></tr>
<tr><td>القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى</td><td>٧</td><td></td></tr>
<tr><td>المهارة في التنفيذ</td><td>٧</td><td></td></tr>
<tr><td>القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني</td><td>٦</td><td></td></tr>
<tr><td>المحافظة على أوقات العمل</td><td>٦</td><td></td></tr>
<tr><td>القدرة على التغلب على صعوبات العمل</td><td>٥</td><td></td></tr>
<tr><td>المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل</td><td>٤</td><td></td></tr>
<tr><td>المعرفة بنظم العمل وإجراءاته</td><td>٤</td><td></td></tr>
</table>

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣	
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣	
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣	
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤	
		المجموع ٧٢	
المهارات والصفات	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٤	
	الاستجابة للبرامج التدريبية	٤	
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤	
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤	
	الاهتمام بالمظهر	٣	
		المجموع ١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
	المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى الشفهية)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى الشفهية			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى الشفهية المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	الاهتمام بالمظهر	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المرئية المباشرة)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

<table>
<tr><th>الإدارة</th><th>الاسم رباعيا</th><th>مسمى الوظيفة</th><th colspan="2">تاريخ شغلها</th><th>بداية الخدمة</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>متصدر الفتوى المرئية المباشرة</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th>آخر مؤهل علمي</th><th>التخصص</th><th>آخر برنامج تدريبي</th><th colspan="3">نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>التقدير</td><td></td><td>تاريخ الإعداد</td></tr>
</table>

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى المرئية المباشرة المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميزفي أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	الاهتمام بالمظهر	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
	المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المرئية المسجلة)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى المرئية المباشرة			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣	
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣	
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣	
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤	
		المجموع ٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى المرئية المسجلة المكلَّف بها	٤	
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤	
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤	
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤	
	الاهتمام بالمظهر	٣	
		المجموع ١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المسموعة المباشرة)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى المسموعة المباشرة			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى المسموعة المباشرة المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المسموعة المسجلة)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى المسموعة المسجلة			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

الدرجة المعطاة	الحد الأعلى للدرجات		العنصر	القسم
	٤		المشاركة الفعالة في الاجتماعات	الأداء الوظيفي
	٤		القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	
	٣		إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	
	٣		المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	
	٣		تقديم الأفكار والمقترحات	
	٤		إنجاز العمل في الوقت المحدد	
	٧٢	المجموع		
	٤		عدد الفتاوى المسموعة المسجلة المكلَّف بها	المهارات والصفات
	٤		الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	
	٤		الجودة والتميز في أداء الفتوى	
	٤		نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	
	٣		تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	
	١٩	المجموع		

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
	المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: (إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى المكتوبة «الموثقة»)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى المكتوبة «الموثقة»			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣	
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣	
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣	
	إنجازالعمل في الوقت المحدد	٤	
		المجموع ٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى المكتوبة المكلَّف بها	٤	
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤	
	الجودة والتميزفي أداء الفتوى	٤	
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤	
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣	
		المجموع ١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (متصدر الفتوى البحثية)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر الفتوى البحثية			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الفتاوى البحثية المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
	المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: (إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

نموذج تقييم أداء (متصدر فتوى المواقع الإلكترونية)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		متصدر فتوى المواقع الإلكترونية			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد فتاوى المواقع الإلكترونية المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
		المجموع ٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: (إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

نموذج تقييم أداء (متصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

<table dir="rtl">
<tr><th>الإدارة</th><th>الاسم رباعيا</th><th>مسمى الوظيفة</th><th colspan="2">تاريخ شغلها</th><th>بداية الخدمة</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>متصدر فتوى وسائل التواصل الاجتماعي</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th>آخر مؤهل علمي</th><th>التخصص</th><th>آخر برنامج تدريبي</th><th colspan="3">نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>التقدير</td><td></td><td>تاريخ الإعداد</td></tr>
</table>

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد فتاوى وسائل التواصل الاجتماعي المكلَّف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في أداء الفتوى	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات			الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤			
	الزملاء	٥			
		المجموع	٩		

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: (إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

نموذج تقييم أداء (باحث فقهي)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		باحث فقهي			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦		
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦		
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧		
	المهارة في التنفيذ	٧		
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦		
	المحافظة على أوقات العمل	٦		
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥		
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤		
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤		

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الأبحاث الفقهية المكلف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في كتابة البحوث الفقهية	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (باحث أصولي)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

<table>
<tr><th>الإدارة</th><th>الاسم رباعيا</th><th>مسمى الوظيفة</th><th colspan="2">تاريخ شغلها</th><th>بداية الخدمة</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>باحث أصولي</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th>آخر مؤهل علمي</th><th>التخصص</th><th>آخر برنامج تدريبي</th><th colspan="3">نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>التقدير</td><td></td><td>تاريخ الإعداد</td></tr>
</table>

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد الأبحاث الأصولية المكلف بها	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في كتابة البحوث الأصولية	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات			الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤			
	الزملاء	٥			
		المجموع	٩		

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (باحث حديثي)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		باحث حديثي			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣	
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣	
	تقديم الأفكاروالمقترحات	٣	
	إنجازالعمل في الوقت المحدد	٤	
		المجموع ٧٢	
المهارات والصفات	عدد الأبحاث والتكليفات الحديثية المكلف بها	٤	
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤	
	الجودة والتميزفي كتابة البحوث الحديثية	٤	
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤	
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣	
		المجموع ١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
		المجموع ٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (راصد للأحداث والأعراف)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

<table>
<tr><th>الإدارة</th><th>الاسم رباعيا</th><th>مسمى الوظيفة</th><th colspan="2">تاريخ شغلها</th><th>بداية الخدمة</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>راصد للأحداث والأعراف</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th>آخر مؤهل علمي</th><th>التخصص</th><th>آخر برنامج تدريبي</th><th colspan="3">نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>التقدير</td><td></td><td>تاريخ الإعداد</td></tr>
</table>

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤	
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣	
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣	
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣	
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤	
		المجموع ٧٢	
المهارات والصفات	عدد الأحداث الساخنة وأعراف الناس المرصودة	٤	
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤	
	الجودة والتميز في الرصد	٤	
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤	
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣	
		المجموع ١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤		
	الزملاء	٥		
		المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

نموذج تقييم أداء (راصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية)

أولا: معلومات عامة عن الموظف

الإدارة	الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها		بداية الخدمة
		راصد لمستجدات القوانين الدولية والوطنية			
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه		
			التقدير		تاريخ الإعداد

ثانيا: عناصر التقييم

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على تطوير أساليب العمل	٦	
	القدرة على تدريب غيره من متصدري الفتوى	٦	
	القدرة على الإشراف والتوجيه لمتصدري الفتوى	٧	
	المهارة في التنفيذ	٧	
	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	٤	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٤	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٤		
	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٤		
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٣		
	المعرفة بأهداف ومهام المؤسسة الإفتائية	٣		
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣		
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤		
		المجموع	٧٢	
المهارات والصفات	عدد مستجدات القوانين الدولية والوطنية المرصودة	٤		
	الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية	٤		
	الجودة والتميز في الرصد	٤		
	نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة	٤		
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٣		
		المجموع	١٩	

القسم	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
علاقات العمل	المديرين	٤	
	الزملاء	٥	
	المجموع	٩	

ثالثا: مجموع الدرجات والتقدير

الدرجات:

درجات الأداء الوظيفي	درجات المهارات والصفات	درجات علاقات العمل	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

التقدير:

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مُرْضٍ (٦٠-٦٩)	غير مُرْضٍ (اقل من ٦٠)

رابعا: ملاحظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)
....
....
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)
....
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

ملحوظات معتمد التقرير
....
....
....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ :

الفصل السادس

تنمية المسار الوظيفي

تنمية المسار الوظيفي

تعد تنمية المسار الوظيفي هي الخطوة التالية والمنطقية لتقييم أداء العاملين. وتعرف وظيفة «تنمية المسار الوظيفي» بأنها: «إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة؛ وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل».

و«المسار الوظيفي» هو: «مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره».

فالمسار الوظيفي يعبر عن نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما؛ لذلك فمن الضروري بالنسبة إلى المديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلاف في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ومن الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المؤسسة، والتي توضح المسارات الوظيفية أو المهنية المتاحة بالمؤسسة، والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم والترقي، إلى جانب اطلاعهم على الوظائف التي ستكون متاحة في المستقبل القريب والبعيد. وبصفة عامة يجب أن يكون المسار المهني أو الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة، بحيث يكون مسارًا له معنى وقيمة في حياة الموظف العملية أو المهنية لاتفاقه مع اتجاهاته وقدراته، الأمر الذي يكفل تحسين معنوياته وإنتاجيته.

وتتجلي أهمية وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين في الأمور التالية:

١. **تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة:** فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الجودة والتميُّز، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.

٢. **التقليل من تقادم العمالة:** فعدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم نحو العمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي -من خلال النقل والتدريب والاستغناء- يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

٣. **تقليل تكلفة العمالة:** فما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يكون ذا عائد يفوق التكلفة، ففي مؤسسات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرًا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي مؤسسات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة -ممثلة في الأجور والحوافز- العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

٤. **مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم:** وذلك من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

٥. **التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة:** ومن ثم توجههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكِّنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

٦. **الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة:** فإذا أدرك العاملون أن مؤسساتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يتمسكون بالاستمرار فيها ولن يتطلعوا إلى تركها والذهاب إلى مؤسسات أخرى، حاملين معهم ما تكون لديهم من خبرات ومهارات اكتسبوها في مؤسساتهم الأولى. فالمؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطيط هذا التطوير، ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المؤسسات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظًا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

وهناك عدة أطراف مشتركة في تخطيط المسار الوظيفي، أبرزها: إدارة الموارد البشرية، والمدير التنفيذي.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بالتالي:

١. وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين، تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.

٢. متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.

٣. إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.

٤. تطوير أساليب وتقنيات العمل، وتعميم النظم الإلكترونية فيها، والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.

٥. تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلال في التوافق بين الفرد ووظيفته.

٦. تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.

٧. ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.

كما ينبغي على المديرين التنفيذيين القيام بما يلي:

١. ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.

٢. تقديم النصح والخبرة والمشورة.

٣. التعرف على قدرات ومهارات الأفراد العاملين تحت إدارته.

ومن أهم أهداف تخطيط المسار الوظيفي ما يلي:

١. تحقيق الفرص الملائمة للعمل.

٢. توفير فرص الترقية والتقدم.

٣. فتح آفاق وظيفية رأسية وأفقية يتحرك فيها الأفراد.

٤. استثارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل.

٥. إشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدي العاملين.

٦. تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير.

٧. تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو.

٨. تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم.

٩. توسيع إمكانية استفادة المؤسسة من العاملين.

وتلقى الموارد البشرية اهتمامًا متزايدًا من المؤسسات المعاصرة باعتبارها حجر الأساس في التنمية والتطوير وتفعيل الاستخدام المناسب للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات؛ حيث إن المورد البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.

ولا تختلف المؤسسات الإفتائية عن غيرها من حيث اهتمامها بأهم عناصر مواردها البشرية؛ ألا وهم المتصدرون للفتوى؛ ويُساهم هؤلاء المتصدرون للفتوى مساهمة فعالة في تحقيق رسالة المؤسسة الإفتائية إذا توفرت الظروف الإيجابية لهم، **وأهمها:**

- أن يُسند إلى المتصدر للفتوى العمل المناسب لتخصصه وعلمه ومهارته وخبراته.
- أن يُسمح للمتصدر للفتوى بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة الإفتاء.
- أن يحصل المتصدر للفتوى على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يعمل المتصدر للفتوى في مجموعة عمل متجانسة.
- أن تعمل المؤسسة الإفتائية على تمهيد الطريق لتلبية تطلعات وطموحات المتصدرين للفتوى.
- ويتكامل في اهتمام المؤسسة الإفتائية بالمتصدرين للفتوى عنصر التخطيط وعنصر التنمية ليُمثِّلا زاويتي إدارة الموارد البشرية.

ويُعَد التخطيط للتدرُّج الوظيفي من أهم جوانب تنمية المتصدرين للفتوى؛ ذلك لأن التدرُّج الوظيفي طريقٌ لتحقيق الاستقرار والحفاظ على الكفاءات في المؤسسات الإفتائية؛ كما أنه وسيلة للتحفيز ونشر روح الولاء للمؤسسة في أوساط العاملين بالمؤسسات الإفتائية بصفة عامة والمتصدرين للفتوى بصفة خاصة؛ وعاملًا على مقاومة حالات التشويش والإحباط بينهم.

ولذا فعلى المؤسسة الإفتائية أن تضع خططًا للتدرُّج الفعَّال والانتقال بين المستويات الوظيفية والمواقع الوظيفية للمتصدرين للفتوى بحيث تعكس هذه الخطط موضوعية التدرُّج وتحقيقه لرسالة المؤسسة الإفتائية بما يضمن نشوء روح إيجابية في المؤسسة.

والتدرج الوظيفي للمتصدرين للفتوى في المؤسسات الإفتائية ينبغي أن يكون مبنيًّا على التخطيط والشفافية والعناية بهم وبما يؤدونه على حد سواء، وتُقرَن خطط التدرج الوظيفي بمسار تدريبي لسد الفجوة بين المهارات التي تتطلبها طبيعة عمل الوظيفة وتلك التي يُتقنها المتصدر للفتوى.

ويُعلَم مما سبق أن أولى مراحل التخطيط للتدرج الوظيفي هو تخطيط مسار وظيفي طويل المدى للمتصدرين للفتوى بالمؤسسة؛ هذا المسار ينبغي تحديده ووضع المدد الزمنية للانتقال في سياقه ثم إعلانه وحث المتصدرين للفتوى على ارتقائه بتنمية علومهم ومهاراتهم.

وفيما يتعلق بذلك يمكن إجمالاً تحديد أهم الوظائف والمستويات الأفقية والرأسية للمتصدرين للفتوى في المؤسسات الإفتائية؛ **فأما أهم الوظائف الأفقية فتتحدد بما يلي:**

١. أمين الفتوى.

٢. متصدرو الفتوى الشفوية.

٣. متصدرو الفتوى المكتوبة.

٤. متصدرو الفتوى المسموعة.

٥. متصدرو الفتوى المرئية.

٦. متصدرو فتوى مواقع التواصل الاجتماعي.

أما التدرج الرأسي فيتحدد بناء على المهام الموكولة إلى المتصدرين للفتوى؛ وأولها تحديد المنهج العام للإفتاء من نحو الإفتاء بمذهب معين أو نحو ذلك، وهذا يخضع لرؤية رئيس هيئة الإفتاء (المفتي العام) بناء على الضوابط المقررة في الدولة، ثم يليه عدة مستويات وظيفية نتناولها فيما يلي:

المستوى الأول:

وهو المعني بتحديد مُعتَمَد الفتوى في المسائل بناء على المنهج العام للمؤسسة، ويسمى المتولي لهذه الوظيفة في بعض المؤسسات الإفتائية (أمين الفتوى).

المستوى الثاني:

وهو المعني بالإفتاء في مسائل الضرورة والعوائد، ويُعنى بالإفتاء للأقليات المسلمة ونحو ذلك.

المستوى الثالث:

وهو الذي يُفتي في المسائل التي لم ينص المستوى الأول على المعتمد فيها، ولكنه مقيد بالمنهج العام للمؤسسة وليس له الخروج عنه؛ ما لم يقف على ما يمنعه من الإفتاء طبقًا للمنهج العام من ضرورة حاصلة أو عادة جارية أو مصلحة مظنونة؛ فيتوقف ويحيل الفتوى للمستوى الأعلى.

المستوى الرابع:

وهو الذي يُفتي بما قرره المستوى الأول من معتمدات ولا يخرج عن ذلك ولو بالرجوع إلى المنهج العام للمؤسسة، وما لم يجده أو وقف على ما يمنعه من الإفتاء طبقًا للمعتمد من ضرورة حاصلة أو عادة جارية أو مصلحة مظنونة فيتوقف ويحيل الفتوى للمستوى الأعلى.

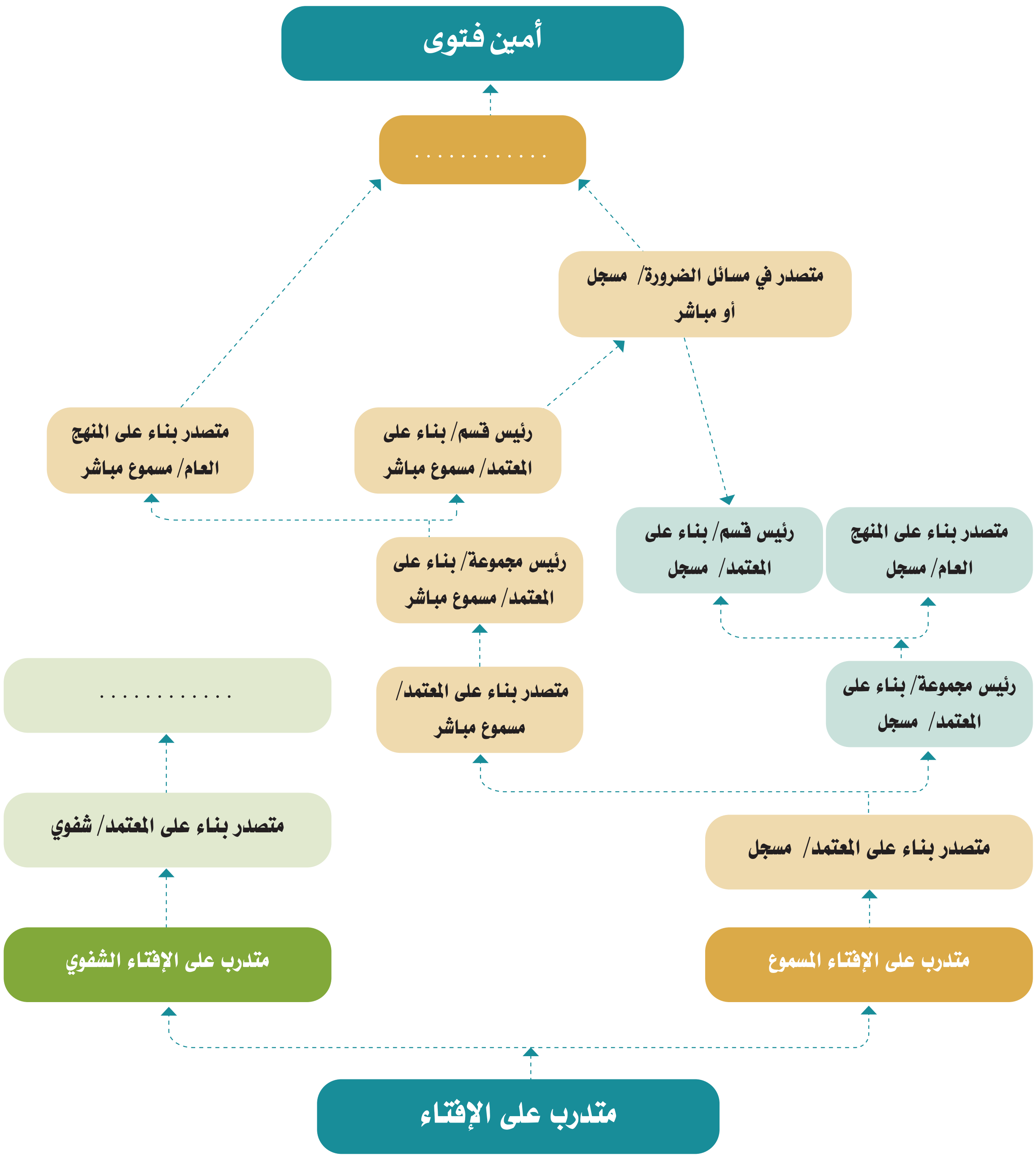
المستوى الخامس:

وهو المتدرب على الإفتاء.

كما يتم تقسيم المتصدرين للإفتاء في بعض المؤسسات الإفتائية طبقًا للتخصصات العلمية من عقائد وعبادات ومعاملات وأحوال شخصية وغير ذلك.

وتتشابك في غالب المؤسسات مع هذه المستويات العلمية مستويات أخرى إدارية علمية بعد تسكينها في الوظائف الأفقية، وتكثُر الدرجات الوظيفية مع عِظَم حجم المؤسسة، فتنقسم إدارات الفتوى المسموعة إلى مسجلة ومباشرة والمكتوبة إلى بحثية وموثقة وإلكترونية، والمباشرة إلى عقائد وعبادات وأحوال شخصية، ويحتاج كل قسم وكل مجموعة إلى رئيس ونائب؛ هذا التنوع يجعل المسار الوظيفي للمتصدرين للفتوى طويل المدى مناسبًا لتخصصاتهم ومهاراتهم وطموحاتهم.

نموذج مسار التدرج الوظيفي لمتدرب على الإفتاء



ويتطلب التخطيط للتدرج الوظيفي للمتصدرين للإفتاء في المؤسسات الإفتائية بصفة أساسية -إلى جانب تحديد المسار الوظيفي- التوصيف الوظيفي؛ ويقصد به تحديد المهارات المطلوبة لشغل المنصب فنية كانت أو إدارية أو سلوكية وبأسلوب يمكن منه تحديد الاحتياج التدريبي لتطوير تلك المهارات؛ فتشمل عناصر التوصيف الوظيفي: تعريف الوظيفة والمهام الأساسية لعملها والمهام المسندة والمهارات والحد الأدنى للتأهيل العلمي والخبرة العملية.

كما يتطلب التخطيط للتدريب الوظيفي تحديد البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العلم والمهارة المطلوبة لكل مستوًى وظيفي؛ سواء برامج تأهيلية أو تطويرية للوظيفية أو برامج رفع المستوى الوظيفي أو برامج مساندة.

إن تحديد المسار الوظيفي للمتصدرين للإفتاء من أهم الأمور التي تساعد على توجيه وتنمية مهارات وخبرات المتصدرين للإفتاء، كما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم عن المؤسسة الإفتائية عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في المناصب التي تحقق أهدافهم وطموحاتهم وخططهم، كما يفيد في إدراك الفرد وتقييمه لذاته وتحديد نواحي الضعف والقوة لديه واستكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدُّم، ومن هنا كان لتخطيط المسار الوظيفي للمتصدرين للإفتاء مكانته في نطاق تطوير المؤسسات الإفتائية بهدف السعي نحو تحقيق رسالتها في خدمة الفرد والمجتمع لعمارة الدنيا والآخرة.

الفصل السابع

تقييم الوظائف وتصميم هيكل الأجور

تقييم الوظائف وتصميم هيكل الأجور

تعرف وظيفة «تصميم هيكل المرتبات والحوافز» بأنها: «تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد قيمة الأداء المميز الذي يقوم به الموظف أو العامل تشجيعه على الاستمرار فيه».

ويقصد بـ«الأجر»: «المبلغ النقدي الذي يُدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله داخل المؤسسة».

وتعرف «الحوافز» بأنها: «الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتُشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل».

فإدارة الموارد البشرية لابد وأن تهتم بمنح مقابل عادل للأداء المتميز؛ فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

وعلى إدارة الموارد البشرية القيام بتقييم مستمر لنظام المرتبات والحوافز المطبق داخل المؤسسة؛ للتعرف على الثغرات والمسببات وتحديد أولويات التطوير؛ **وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:**

١. تقييم نظام المرتبات المستقر داخل المؤسسة؛ للتحقق من العدالة والمساواة والتوازن والملائمة مع مستويات المعيشة.

٢. التحقق من أن نظام الحوافز يحقق أهدافه، وفي حالة وجود قصور ما فيجب العمل على تداركه.

٣. تحديد أهم الثغرات في نظام المرتبات والحوافز والأسباب المؤدية إليها والآثار المترتبة عليها.

٤. تحديد أولويات التطوير والإصلاح في ضوء الأهمية وظروف المؤسسة واعتبارات التكلفة.

فالعقد المبرم بين الفرد العامل والمؤسسة هو عقد اجتماعي واقتصادي وقانوني وأخلاقي، وتتضح الطبيعة الاجتماعية-الأخلاقية من خلال أن قرار تعيين الفرد في مؤسسة معينة يلزم الطرف الأول (الفرد العامل) بتأدية مهامه واستثمار مهاراته وقدراته لأداء العمل الموكل إليه، بينما تلتزم المؤسسة اجتماعيًا وأخلاقيًا بتهيئة ظروف العمل المناسبة ومنح الفرد الحرية والاستقلالية الكافية لأداء عمله.

وتتمثل الطبيعة الاقتصادية للعقد في أنه يَلْزَم تعويض الفرد عما يقدمه من عمل، سواء كان هذا التعويض ماليًّا على شكل أجور ورواتب وحوافز، ويسمى هذا التعويض بـ((التعويض المباشر))؛ لكونه يرتبط بالعمل ويدفع على أساس أداء الفرد لعمله. أو أن يكون التعويض غير مباشر؛ لكونه يرتبط بمتغيرات أخرى إذا ما حُققت، فإنها يمكن أن تقود إلى تحسن في أداء الفرد العامل. فالتعويض غير المباشر يتضمن مكافأة معنوية للفرد؛ كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته؛ مما ينعكس على تحسن أدائه وزيادة إنتاجيته.

وتلعب قياسات الأجور دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات. فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على تخطيط واختيار وإعداد وتدريب الأفراد فحسب، وإنما أيضًا على مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمؤسسة. والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من ناتج أداء العاملين على شكل سلع وخدمات، مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية على شكل أجور ومكافئات وخدمات ومزايا أخرى.

ويمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد للعمل في المؤسسة أو العكس، فقد يُبعدهم عن الالتحاق بالعمل فيها، أو قد يصل الأمر إلى أن يترك بعضهم عمله للالتحاق بمؤسسات أخرى، خاصة ذوي المهارات والكفاءات العالية؛ نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد والعائد.

كما يهتم المجتمع بسياسات الأجور المتبعة في المؤسسات؛ لما لها من آثار إيجابية أو سلبية على العديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية. فمعدلات الادخار والاستثمار والاستهلاك والدخل القومي يتوقف إلى حد بعيد على مستوى أجور القوى العاملة، فقد تساهم الأجور في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قدمًا إلى الأمام إذا تم تخطيطها على أساس قوة العمل للموارد البشرية ومستوى إنتاجيتها، وقد تكون سياسات الأجور سببًا في ارتفاع التكاليف وزيادة معدلات الأسعار والتضخم وسوء توزيع الدخول والثروات الوطنية.

ولذلك فلا بد من تخطيط الأجور في المؤسسات؛ وذلك لأن مثل هذا التخطيط يحقق الفوائد التالية:

١) تحقيق العدالة النسبية بين الأفراد، وذلك إذا كانت سياسات الأجور تقوم على أساس ربط العائد المادي للأفراد بحجم الجهود المبذولة من قبلهم وظروف وأهمية الأعمال التي يقومون بتأديتها.

٢) تساهم عملية تخطيط الأجور في زيادة مستوى إنتاجية العمل؛ وذلك لأن مثل هذا التخطيط يعتمد على ربط الأجر بالإنتاجية.

٣) يساهم تخطيط الأجور في تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة، باعتبار أن الأجور وغيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط، وإنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والتقدير والاحترام، ولترمز إلى العرفان بأهميته.

ويتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد العامل في المؤسسة من أجور وميزات مالية أخرى تطبيق سياسة موضوعية تعتمد أساسًا على تطبيق ما يسمى بـ((تقييم الوظائف))، ويستهدف هذا التقييم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى اعتمادًا على ما تتضمنه من واجبات ومسئوليات وظروف عمل، وبما يكفل دفع التعويض أو الأجر المناسب للوظيفة، أي إعطاء الوظيفة قيمة مقارنة بمثيلاتها من الأعمال أو الوظائف الأخرى.

ويبدأ نظام تقييم الوظيفة بمرحلة تحليل الوظائف، والتي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسئوليات والواجبات والمهام، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات ((المهارات والقدرات والمعارف)) المطلوبة، وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية والمسماة بـ((تقييم الوظائف))؛ لأنها ترتبط بإعطاء القيمة للوظيفة.

ويقصد بـ((تقويم الوظائف)): ((تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى)). أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة. فالمقصود هنا: دراسة الوظائف والأعمال، ووضع مستويات مالية لها، وليس تحديد واجباتها ومسئولياتها. ويفضل أن تتولى ذلك لجنة تضم ممثلين من جميع الإدارات، كما يتم الاستعانة بخبرات من خارج المؤسسة.

وتسعى إدارة الموارد البشرية من وراء القيام بتقويم الوظائف تحقيق الآتي:

١- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديدها في ضوء نوع المسئوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة.

٢- المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسئوليات.

٣- تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر أو الراتب الذي يستلمه الفرد، والالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته اليومية.

وتهدف المؤسسات من جراء دراسة نظم الأجور وتحديد طرق دفعها إلى الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، باعتبارها محددًا لكفاءة الأداء واستقرار العمل وإزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم وبين الإدارة.

وكي تُحقق نظم دفع الأجور الأهداف المتوخاة منها، فإنه يجب أن تتوفر فيها بعض المتطلبات الأولية، وأهم هذه المتطلبات:

١) يجب أن يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد وشروط هذا الأداء.

٢) يجب أن تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد؛ ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء والاستمرار فيها.

٣) يجب أن تكون نظمه سهلة ومفهومة، من قبل كافة العاملين.

وبصورة عامة، هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجور، الدفع على أساس الزمن، والدفع على أساس الإنتاج.

أولا: نظام دفع الأجور على أساس الزمن:

تعتبر نظام الأجور التي تدفع على أساس الزمن شائع الاستخدام في أغلب المؤسسات، وخاصة في المؤسسات والمؤسسات الحكومية والخدمية ومنها المؤسسات الإفتائية.

والمعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، وذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج وجودته.

وقد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدد معدل أجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي، أما إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة، فيعطي أجرًا إضافيًّا عن كمية العمل الإضافية، وفقًا لمعدل الأجر الأساسي أو وفقًا لمعدل خاص، قد يزيد عادة عن المعدل الأول.

ويعتبر نظام الأجر الزمني ملائما أكثر من غيره في الحالات التالية:

١. عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد وناتج أدائه.

٢. عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه.

٣. عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارية لأسباب لا علاقة للعاملين بها.

وتحقق الأجور الزمنية المزايا التالية:

١. تضمن للعاملين دخلاً محددًا ومعروفًا يمكن أن يكون أساسًا لأسلوب حياته وتصرفاته.

٢. سهولة احتساب وفهم واستخدام مثل هذه الطريقة، سواء من قبل الإدارة أم من قبل الأفراد.

وبالرغم من المزايا المذكورة، فإن هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب، وأهم هذه العيوب: أن نظام الأجر الزمني يعجز أن يكون حافزًا للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد؛ لأنه لا يميز بين جهود الأفراد، فضلاً عن ذلك فإنه يصاحب هذا النظام صعوبة توزيع نفقات العمل البشري على تكلفة المنتجات من السلع والخدمات.

ثانيا: نظام دفع الأجور على أساس الإنتاج:

بالرغم من أن طريقة الدفع على أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور؛ فأنها ما زالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين والباحثين؛ لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد.

وأساس هذا النظام يقوم على ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد بكمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها، وبذلك فإن الفرد يشترك في الحصول على جزء من ناتج أدائه. فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر، وبالعكس فإنه يتحمل العبء بانخفاض أجره إذا انخفضت إنتاجيته. ويستخدم نظام الدفع على أساس الإنتاج في معظم المنشات الصناعية.

ويحقق نظام الأجور على أساس الإنتاج مزايا لكل من العامل والمؤسسة:

١. فبالنسبة إلى العامل: فإنه يجد في هذا النظام وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه على الخلق والإبداع في إيجاد أفضل السبل والوسائل التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه وشعوره بعدالة أجره؛ لأنه يعكس الجهد الذي بذله.

٢. ٢- وبالنسبة إلى المؤسسة: فيمكن أن يكون نظام الأجور على أساس الإنتاج أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض مستوى التكلفة والتوفير في جهود الإدارة، إذ تنتقل مسئولية العمل والإنتاج إلى الأفراد الذين يرغبون في الحصول على أجور مرتفعة. كما يقدم هذا النظام تسهيلات كبيرة للإدارة في احتسابها لتكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، حيث إن الأجور في مثل هذه الحالة تعتبر كليًا نفقات متغيرة يتم تحملها مباشرة على تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

أما عيوب هذه النظم فتكمن فيما يلي:

١- تقلل هذه النظم من فاعلية الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية، اعتقادًا منها أن الكفاءة يمكن أن تصل إلى معدلات مرتفعة بصورة تلقائية على أساس ربط الأجر بالإنتاج.

٢- قد يؤدي استخدام نظام الأجور على أساس الإنتاج إلى زيادة الهدر في الموارد وتشغيل الآلات والتجهيزات بأكبر من طاقاتها؛ وذلك نتيجة توجُّه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى الطرق والوسائل، دون أي اعتبار لجودته، بقصد الحصول على أجور مرتفعة.

٣- قد يعمل هذا النظام بصورة عكسية بالنسبة إلى شعور الأفراد بالرضا، وذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة ومنخفضة الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن قدرتهم.

٤- إن المغالاة في استخدام نظام الأجور على أساس الإنتاج باعتباره وسيلة لحث الأفراد على زيادة إنتاجيتهم، قد يكون خاطئًا؛ مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. فالأجر ليس هو الحافز الوحيد لزيادة الإنتاجية. وإذا اعتُبر كذلك، فلابد من توفر شرطين أساسيين فيه هما:

أ) وجود رغبة لدي الفرد في تحسين مستوى دخله.

ب) وجود مقاييس تضمن بدقة ربط مستوى الأداء بمعدل الأجر.

فعلى المؤسسات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلاءم مع طبيعية وخصائص الأفراد العاملين فيها، ونوع وخصائص الوظائف والمتطلبات البيئية ((الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والأخلاقية)).

الفصل الثامن

تنظيم علاقات العمل

تنظيم علاقات العمل

يقصد بوظيفة «تنظيم علاقات العمل»: «تنظيم علاقة الموظفين ببعضهم وبالمديرين وبالمؤسسة التي يعملون بها للحد من المشاكل؛ وذلك من خلال إبرام العقود وإشهار النقابات واعتماد اللوائح التي تنظم العمل».

ويعبر تنظيم علاقات العمل عن كيفية تحديد الأسلوب القانوني والإنساني في التعامل مع خلافات الموظفين، والعمل على ضبط أداء الموظفين في المؤسسة، من خلال تطبيق ثقافة عادلة لإدارة الأداء، مع الاهتمام بتوفير نظام جيد لتحفيز العاملين يساعد على خلق الانتماء لدى الموظف تجاه جهة العمل، وتحديد نمط واضح كذلك للعقوبات والتعامل مع النزاعات، بما يحقق الحماية لكل من العاملين والمؤسسة نفسها كذلك، وبما يراعي التوازن بين مسئوليات أصحاب العمل وحقوق وواجبات الموظفين.

كما تتضمن إدارة علاقات الموظفين تحديد أساليب محددة للإرشاد والتوجيه لهؤلاء الموظفين، وحل ما ينشأ بينهم من مشكلات، مع الاهتمام بالحوافز وتقدير الجادين والمتميزين، والتعامل كذلك مع الموظفين ذوي المستوى الأقل في الأداء.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن ترشد العاملين داخل المؤسسة إلى الالتزام بالأخلاقيات التالية وأن يجعلوا منها ثقافة راسخة في علاقات العمل:

١. إنجاز المهام والمسئوليات في الوقت المحدد لها دون تأخير أو تكاسل.

٢. التكيف مع بيئة العمل.

٣. ترتيب وتنظيم يوم العمل بشكل جيد يضمن إنجاز مهام العمل دون تأجيل أو تراكم.

٤. الحفاظ على وقت العمل وتجنب ضياعه في الاتصالات الهاتفية وغيرها.

٥. المرونة في العمل وعدم جعل القوانين واللوائح حجر عثرة في طريق إنجاز العمل.

٦. التعامل مع مشكلات العمل بهدوء وحكمة شديدين.

٧. الفصل بين المشكلات الشخصية والعمل.

٨. عدم التحدث في الأمور الشخصية وأسرار العمل، وتجنب التحدث عن الآخرين بسوء في غيابهم.

٩. ٩- المحافظة على هدوء الأعصاب، والابتعاد عن العصبية والانفعال والحساسية الزائدة.

١٠. قبول الرأي الآخر إذا كان صحيحا وتجنب التمسك بالآراء الخاطئة.

ونتناول فيما يلي ضوابط علاقات العمل داخل المؤسسة، والتي يجب على إدارة المؤسسات الإفتاء نشرها بين العاملين فيها وحثهم على الالتزام بها:

أولا: علاقة الموظفين ببعضهم:

توجد عدة قواعد أساسية ومهمة للتعامل مع زملاء العمل، ويجب على جميع الموظفين الالتزام بها وتطبيقها بينهم، والتي تشكل في مجموعها ما يسمى بـ((أخلاقيات العمل))، ومن أبرز تلك الأخلاقيات:

١. **التعاون بين الزملاء:** يجب أن يتعاون الزملاء في العمل من أجل نجاحه، وعليهم أن يعملوا معًا حتى يحققوا دورهم الوظيفي بشكلٍ مناسب. لذلك على كل موظف الابتعاد عن التفكير بشكلٍ فردي، وأن يكون التفكير بشكلٍ جماعي؛ أي يجب الاهتمام بمصلحة العمل ومصلحة الزملاء، كالاهتمام بالمصلحة الشخصية، وهذا هو أساس التعاون في بيئة العمل بين الزملاء، والذي يساهم على تحقيق كل ما هو مطلوب ضمن الوقت الزمني المحدد له.

٢. **الاحترام المتبادل:** عندما يسود الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل، يساهم ذلك في وجود جوٍ من الألفة بينهم، فيجب أن يراعي كل زميل احترام زميله، وأن يتعامل معه بأخلاقٍ حسنة، وأن يُقدّر له مجهوده الذي يبذله في العمل، فكما يريد الموظف أن يُحترَم من قبل زملائه، والأشخاص الذين يتعاملون معه، عليه أيضاً أن يَحترم جميع زملائه في العمل.

٣. **العمل ضمن الفريق:** عندما يكون العمل مبنيًّا على وجود فريق، على كل موظف أن يعمل باجتهاد مع أعضاء زملائه في الفريق، ويلتزم بالمطلوب منه؛ حتى يُنجز العمل بشكل أفضل. فأسلوب توزيع الأدوار يساعد على ضمان تكثيف الجهود لتحقيق المطلوب من كل فريق، وعلى جميع الزملاء أن يُدركوا أهمية الفريق، وبأنهم يعملون معًا لتحقيق نتيجة واحدة، فيجب أن يكونوا مثابرين ومحافظين على روح الفريق.

٤. **تقبل الرأي الآخر:** يجب أن يتقبل الزملاء آراء بعضهم، وأن يناقشوها لاتخاذ الرأي العام الذي سيعتمدونه بعد التشاور بينهم، ومن ثم الوصول إلى القرار المناسب من أجل نجاح العمل، فيجب على الموظف ألا ينفرد برأيه ويحاول تطبيقه وحده، دون الرجوع إلى طرحه أمام زملائه؛ لأن القرارات الفردية لا تؤدي بالضرورة إلى نجاح العمل، فقد لا تتناسب مع المتطلبات الخاصة فيه، وتؤدي إلى إثارة المشكلات مع الزملاء، لذلك تقبل رأي الزميل واحترمه حتى لو كان مخالفًا لرأيك الشخصي.

٥. **عدم الإساءة إلى الزملاء:** الموظف الذي يحترم زملاءه هو الذي لا يسيء إليهم، فلا يشتمهم أو يغتابهم، أو يصفهم بصفاتٍ غير جيدة، أو يتجادل معهم بصوتٍ مرتفع. لذلك على كل موظف عند تعامله مع زملائه في العمل الالتزام بعدم توجيه أية إساءة إليهم، ويجب أن يكون الحديث بين الزملاء مبنيًّا على الاحترام المتبادل والتقدير والمودة والمرونة.

وهناك عدد من الأمور التي ينبغي على الموظف أن يتجنب مناقشتها مع زملائه في العمل؛ وهذه الأمور هي:

١. **الحديث عن كراهية الوظيفة:** فتكرار هذا النوع من الشكاوى يضع الموظف في خانة الشخص السلبي، الذي لا يمكن أن يكون عضوًا مفيدًا ضمن فريق العمل، وتؤثر تلك الشكوى سلبًا على الروح المعنوية للموظفين الآخرين.

٢. الحديث عن عدم كفاءة أحد الموظفين.

٣. **الحديث عن المكافآت إن وجدت:** ففي بعض الأحيان قد يحدث أن يحصل الموظف على مكافأة إضافية زيادة على أجره الشهري، فمثل هذه المكافأة يجب عدم الحديث عنها أمام باقي الموظفين، بل حتى الأجر الشهري قد لا يعلمه الجميع، وبالتالي يفضل عدم الحديث عنه أيضًا.

ثانيا: علاقة الموظفين بالمديرين:

تعد العلاقة بين الموظفين والمديرين من أهم علاقات العمل؛ فمن خلالها يمكن أن تصبح الحياة الوظيفية حياة نموذجية يملؤها الحب والتقدير والإخلاص والتفاني، أو تكون حياة بائسة تملؤها الكراهية والبغض والغش والخداع.

والعلاقة بين الموظف والمدير من أهم العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسة أو فشلها. فكلما تمكَّن كل طرف من فهم واستيعاب حقوق وواجبات الطرف الآخر، ساهم ذلك في الوصول إلى علاقة إيجابية ينعكس تأثيرها بشكل مباشر على حركة العمل.

والمدير يتحمل العبء الأكبر في إنجاح هذه العلاقة، وتقع على عاتقه مسئولية كبيرة لجعل هذه العلاقة من العلاقات الإيجابية الناجحة.

ومن الأسس التي يجب أن تقوم عليها هذه العلاقة: أن يؤمن المدير بأن الشخص الذي يتعامل معه هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس وظروف وأفراح وأحزان وطاقة ومواهب وقدرات وإمكانات بشرية، فالاهتمام بالجوانب الإنسانية لدى الموظفين أحد المفاتيح الأساسية لإنجاح العلاقة بين المدير والموظف.

فكل مدير في حاجة ماسة إلى أن يراجع باستمرار أسلوب تعامله مع موظفيه، ويجب أن يسأل نفسه: كيف علاقتي بالموظفين؟ بل يتعمق في هذه المراجعة وينظر كيف يطلب من موظفيه أداء مهامهم، وما هو أسلوبه، وهل يتجاوز عن الأخطاء البسيطة، وكيف يقوم بتنبيههم، وهل يشكرهم إذا أحسنوا ويقدِّر ما يقومون به من عمل إن تفانوا، ويبتسم في وجوههم إن التقاهم، ويمد يده للسلام عليهم إن اجتمع بهم، ويشيد بهم أمام المديرين الآخرين، ويفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم، ويقف معهم عند المصائب فيواسيهم ويعرض عليهم سبل المساعدة؟ وغيرها من الجوانب الإنسانية الأخرى التي لو قام بها كل مدير لوجد تأثيرًا واضحًا وكبيرًا في علاقته مع موظفيه أولاً، ثم في الإنجاز ونتائج العمل.

إن المدير هو مسمى وظيفي، وهو أحد الأدوار الشخصية التي يتقمصها القائد في العمل، والأصل أن يكون المدير قائدًا في الأساس؛ فينظر إلى الأمور ويحرص على تشجيع العاملين معه؛ لتحقيق هذه الأهداف من خلالهم، ولا يلجأ إلى أن يكون مديرًا يتمسك بنصوص اللوائح والأنظمة والقوانين إلا إذا تطلب الوضع ذلك.

وللأسف يصور البعض العلاقة بين الموظف والمدير وكأنها حرب طاحنة تكون مستعرة تارة وتكون باردة تارة أخرى، ويتخيل البعض أن الموظف هو الطرف المغلوب على أمره في هذه المعركة، في حين يكون المدير هو الطرف الغالب.

إن العلاقة بين المدير والموظف هي علاقة لابد أن تُبنى في الأساس على الاحترام والتقدير، وعلى أن يحفظ كل طرف حقوق الطرف الآخر كإنسان؛ فيحترم فيه إنسانيته وبشريته وكرامته، ولا يسعى إلى تجاهلها أو تهميشها أو الانتقاص منها.

فعلاقة المدير بالموظف من أهم العلاقات، وهي علاقة يجب أن يسودها الود والاحترام واللطف وقبل ذلك وبعده التقدير الذي هو عمود هذه العلاقة وأساسها.

ثالثا: علاقة الموظفين بالمؤسسة:

إن الموظف الناجح لا يوجد إلا في المؤسسة الناجحة. فالطرفان (المؤسسة والموظف) الناجحين بحاجة بعضهما في بيئة العمل. فسياسات المؤسسة الطموحة تحتاج عقولاً مثابرة ومبدعة وقادرة على تنفيذ الخطط وتقييم المسارات وتذليل العقبات ووضع البدائل الأفضل، في حين أن الموظف المبدع يحتاج مؤسسة ناجحة توفر له بيئة العمل الصحية والتقدير المناسب والدعم الكافي والثقة بإمكانية تحقيق النجاح التي يحتاجها.

قد تكون الإدارة العليا للمؤسسة طموحة وتملك الإستراتيجية الرائدة لصناعة عمل كبير، غير أنها لا تُوفق في اختيار الرجال المناسبين في الأماكن المناسبة، وهنا تأتي المعضلة الكبرى في خطط تقييم الموظف والمراحل الزمنية والمكانية المناسبة، لإجراء تقييمات تعطي الدلالات الكافية والمطلوبة والصادقة والدقيقة للوقوف على مستوى جودة الموظف، من خلال إنشاء قواعد ثابتة ومتعارف عليها لإجراء تقييمات للأداء وتنفيذ الخطط تقترب من الدقة كتقسيم الفترات الزمنية بشكل يتناسب مع طرق تنفيذ الخطط وفصل التقييمات لأجزاء متوافقة مع الأقسام الداخلية للمؤسسة، وقدرة من يوكل إليهم التقييم على استشعار الفرص السانحة أو الأخطار المحدقة ببيئة العمل التي خلقها الموظفون، وتحديد أحجار العثرة في الإدارة الواحدة، سواء في الموظف أو في الوظيفة أو في جودة توصيفها، على أن الموظف لا يترك مؤسسته مضطراً في الغالب إلا بسبب رئيسه المباشر.

في حين أن أهم شروط الموظف الناجح أن تكون لديه القدرة الكافية لتحديد إمكانية تحقيق النجاح أو الرضا الوظيفي في المؤسسة التي اختار الانتماء إليها منذ البداية، وقبل أن يستهلك الكثير من الجهد والوقت اللذين لا طائل منهما للوصول إلى صورة واضحة ومحددة.

ويعتمد تقييم الموظف للمؤسسة في المقام الأول على مدى قدرة الكادر الإداري المباشر في إقناع الموظف بأنه حصل على فرصة إدارية مناسبة للطموح، وعلى حجم الإمكانات المؤسسية والبنية التحتية الإدارية في تلبية احتياجاته لتنفيذ أفكاره بالصورة الكافية والمرضية، وعلى فلسفة المؤسسة الإدارية في قدرتها على إبراز (الأنا) في داخل الموظف والتقدير الذاتي الكافي لتحقيق السعادة الوظيفية دون الإضرار بكفاءة العمل الجماعي.

فعلى الموظف أن يكون حريصًا على مؤسسته، فهي بيته الثاني. وعلى المؤسسة الحفاظ على موظفيها، فهم رأس مالها الحقيقي.

الفصل التاسع

الرعاية المتكاملة

الرعاية المتكاملة

لقد أصبحت قرارات المديرين المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في مؤسساتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد؛ وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية. وعليه فإن إدارة المؤسسات ازداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى. كما تهتم المؤسسات المعاصرة بمنح عامليها مزايا معينة؛ مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، وتقديم الخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

ويقصد بـ((الرعاية المتكاملة للموظف)): ((تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة، وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية)).

وتسعى الرعاية المتكاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي والمؤسسي والفردي:

١. على المستوى الاجتماعي: تتمثل في توفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو الإعاقة المؤقتة أو الدائمة وتوفير الراتب التقاعدي.

٢. على المستوى المؤسسي: فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها: تقليل معدلات أو نسب دوران العمل، واستقطاب الأيدي العاملة الماهرة والمدربة، وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٣. وعلى صعيد العاملين: فإنهم يفضلون العمل في المؤسسات التي توفر أنواعًا أكثر من الخدمات. فخدمات التأمين على سبيل المثال يمكن للعاملين الحصول عليها عن طريق المؤسسة وبشكل جماعي وبكلفة أقل مما لو تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التامين المتخصصة.

وتتوزع برامج وسياسات الرعاية المتكاملة على ثلاثة أقسام؛ هي:

أ) العوائد المالية الإضافية:

وهي مبالغ مالية إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر الأساسي بشكل نقدي أو عيني مباشر أو غير مباشر مثل خدمات التأمين، والضمان الوظيفي.

ب) برامج الرعاية الصحية:

تعد المؤسسات في الوقت الحاضر مسئولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية؛ وذلك لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية، ليس للمؤسسة وحسب وإنما العاملين فيها أيضًا. فالعناية بصحة العاملين غالبًا ما تُفرض اليوم بتشريع خاص من قبل الجهات المسئولة في أغلب المجتمعات لأهميتها، ولا تُترك لرغبة إدارة هذه المؤسسات.

ومن أهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين ما يلي:

١. تهيئة ظروف عمل مناسبة.

٢. تقديم خدمات صحية داخل المؤسسة من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها للحالات البسيطة أو المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المؤسسة.

٣. توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب وتجنب التعرض للعدوى والأمراض المتنوعة.

٤. مراعاة حالة النظافة العامة في المؤسسة، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية ومراعاة القواعد الصحية عند إعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين، واهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ المهام الخطرة من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر.

ج) برامج الأمن والسلامة:

الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون أثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم، ومنها على سبيل المثال: سوء التهوية، ساعات العمل الطويلة، وقلة أوقات الراحة.

وعليه فإن الأمر يتطلب اهتمام المؤسسات في الوقت الحاضر ببرامج وسياسات الأمن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية، ووضع خطط من شأنها التقليل من الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العاملون.

ومن العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج ما يلي:

١. دعم الإدارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها.

٢. تصميم وترتيب العدد والآلات والمعدات والأجهزة.

٣. تهيئة الأماكن المناسبة لوقوف أو الجلوس الموظفين في أثناء تنفيذهم لواجباتهم بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفء وسلامة القائمين بها.

٤. وضع البرامج والخطط المناسبة لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم وكفاءتهم من استخدام الأجهزة والمعدات.

والبيئة التي يتم فيها الإفتاء استماعًا وجوابًا تؤثر على فاعلية الفتوى، وذلك من خلال متغيرات عديدة؛ أهمها:

- **الطقس والحرارة:** فالمناخ الشديد الحرارة أو الشديد البرودة والجو المليء بالأتربة والمكان السيئ التهوية يؤثر على فاعلية الإفتاء، والإفتاء المثالي لا بد أن يكون في جو مريح يتسم بدرجة الحرارة المناسبة والتهوية الجيدة؛ ولذلك ينبغي أن تُجهَّز قاعات الإفتاء بما يلزم لضمان التهوية المناسبة.
- **الضوضاء:** تؤثر على فاعلية الإفتاء الأصوات العالية؛ كأصوات المكيفات العالية وضوضاء السيارات والآلات القريبة وأصوات الأشجار والعواصف وغيرها، وتجعل الاستماع أقل كفاءة.
- بالإضافة إلى ذلك توجد عوامل بيئية أخرى تؤثر على فاعلية الإفتاء؛ من ذلك المقعد المستخدم للجلوس؛ فإذا كان مريحًا وإذا كان المتصدر للفتوى سيستمع لفترة طويلة فإن ذلك سيساعد على الإفتاء بفاعلية ويقلل من عوامل القلق والتوتر التي تؤثر على عملية الإفتاء.

الفصل العاشر

الانضباط وإنهاء علاقة العمل

الانضباط وإنهاء علاقة العمل

تشهد كافة المؤسسات اليوم تحولًا كبيرًا في النهج الذي تسير به انتقالًا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تهدف إلى خدمة المستفيد أيًّا كان مع التميز في خدمته وتحقيق الازدهار والتنمية المستدامة له لينعكس ذلك على المجتمع بسائر مكوناته.

ولا ريب أن المؤسسات الإفتائية تقع في مقدمة الجهات التي يؤثر تميزها الإداري إيجابيًّا في سائر مناحي الحياة؛ فكانت أولى باتباع مناهج الإدارة الحديثة لتحقيق تفردها وإبراز قيمتها.

وتطبيق نموذج «إدارة الجودة» في المؤسسات الإفتائية وبلا شك ينعكس على تحقيق السرعة والجودة والقدرة على الاستجابة لأسئلة المستفتين المتزايدة مع تطور الحياة بأبعادها المختلفة واكتساب ولائهم للمؤسسة باعتبارها مرجعًا لهم؛ وهذه الآثار الحسنة تنعكس على الفرد والمجتمع والدولة؛ فلا شك أن الفرد إذا ما شعر بالثقة في المؤسسة الإفتائية ستجده مستقرًّا فقهيًّا سواء في أعماله التعبدية أو تفاعله مع المجتمع، مما يحقق تحصين للمجتمع من أن يُختَرَق من قِبَل الفتاوى التي تهدف إلى تمزيقه؛ وحل كثير من المشاكل الاجتماعية؛ ومتى كسبت المؤسسة الإفتائية ثقة المجتمع فستقطع الطريق على كثير من ذوي الأغراض الهدامة المستهدفة لأسس الدولة المستقرة.

إن جودة الخدمة الإفتائية هي الأساس في تحقيق تطلعات المستفتين ومن ثَم كسب ثقتهم، وهذه الجودة تتعلق بنظام إدارة يرتبط باستراتيجية المؤسسة ويحتاج إلى دعم رئيسها وتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة والتركيز على المستفتي؛ فعلى المؤسسات الإفتائية أن تعمل ما في وسعها لتوفير متطلبات الجودة في العملية الإفتائية؛ وتتيقن بأن هذا المدخل الإداري صار أداة لازمة لنشر هذا الدين القويم عبر المؤسسات المعنية بنشره؛ فكان لزامًا على المتصدرين له أن يحيطوا به علمًا ويعيدوا صياغته ليتواءم مع طبيعة المؤسسات الدينية.

لقد حققت إدارة الجودة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة ولافتة للنظر في

العديد من المؤسسات العالمية، وباتت إدارة الجودة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها ومجالاتها في كافة أنحاء العالم، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة ووضع كل منهم نموذجًا خاصًّا به، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي وضعت هي أيضًا نموذجًا خاصًّا بها.

وقد تم وضع هذا القسم من المعلمة كمرجع مُبسَّط يُساعد جميع المؤسسات الإفتائية الراغبة على تفهُّم موضوع الجودة والكيفية التي يمكن بها تطبيق ذلك المفهوم والأدوات اللازمة للتطبيق في المؤسسات الإفتائية؛ لتحقيق التميز حتى تكون هذه المؤسسات عونًا على نشر الدين الصحيح لتحقيق مراد الله سبحانه وتعالى من عباده.

والله سبحانه وتعالى نسأل أن يوفق إلى ما يرضيه عنا.

الخاتمة

تشهد كافة المؤسسات اليوم تحولًا كبيرًا في النهج الذي تسير به انتقالًا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تهدف إلى خدمة المستفيد أيًّا كان مع التميز في خدمته وتحقيق الازدهار والتنمية المستدامة له لينعكس ذلك على المجتمع بسائر مكوناته.

ولا ريب أن المؤسسات الإفتائية تقع في مقدمة الجهات التي يؤثر تميزها الإداري إيجابيًّا في سائر مناحي الحياة؛ فكانت أولى باتباع مناهج الإدارة الحديثة لتحقيق تفردها وإبراز قيمتها.

وتطبيق نموذج «إدارة الجودة» في المؤسسات الإفتائية وبلا شك ينعكس على تحقيق السرعة والجودة والقدرة على الاستجابة لأسئلة المستفتين المتزايدة مع تطور الحياة بأبعادها المختلفة واكتساب ولائهم للمؤسسة باعتبارها مرجعًا لهم؛ وهذه الآثار الحسنة تنعكس على الفرد والمجتمع والدولة؛ فلا شك أن الفرد إذا ما شعر بالثقة في المؤسسة الإفتائية ستجده مستقرًّا فقهيًّا سواء في أعماله التعبدية أو تفاعله مع المجتمع، مما يحقق تحصين للمجتمع من أن يُختَرَق من قِبَل الفتاوى التي تهدف إلى تمزيقه؛ وحل كثير من المشاكل الاجتماعية؛ ومتى كسبت المؤسسة الإفتائية ثقة المجتمع فستقطع الطريق على كثير من ذوي الأغراض الهدامة المستهدفة لأسس الدولة المستقرة.

إن جودة الخدمة الإفتائية هي الأساس في تحقيق تطلعات المستفتين ومن ثَم كسب ثقتهم، وهذه الجودة تتعلق بنظام إدارة يرتبط باستراتيجية المؤسسة ويحتاج إلى دعم رئيسها وتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة والتركيز على المستفتي؛ فعلى المؤسسات الإفتائية أن تعمل ما في وسعها لتوفير متطلبات الجودة في العملية الإفتائية؛ وتتيقن بأن هذا المدخل الإداري صار أداة لازمة لنشر هذا الدين القويم عبر المؤسسات المعنية بنشره؛ فكان لزامًا على المتصدرين له أن يحيطوا به علمًا ويعيدوا صياغته ليتواءم مع طبيعة المؤسسات الدينية.

لقد حققت إدارة الجودة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة ولافتة للنظر في العديد من المؤسسات العالمية، وباتت إدارة الجودة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها ومجالاتها في كافة أنحاء العالم، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة ووضع كل منهم

نموذجًا خاصًّا به، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي وضعت هي أيضًا نموذجًا خاصًّا بها.

وقد تم وضع هذا القسم من المعلمة كمرجع مُبسَّط يُساعد جميع المؤسسات الإفتائية الراغبة على تفهُّم موضوع الجودة والكيفية التي يمكن بها تطبيق ذلك المفهوم والأدوات اللازمة للتطبيق في المؤسسات الإفتائية؛ لتحقيق التميز حتى تكون هذه المؤسسات عونًا على نشر الدين الصحيح لتحقيق مراد الله سبحانه وتعالى من عباده.

والله سبحانه وتعالى نسأل أن يوفق إلى ما يرضيه عنا.

الملاحق

ملحق (1)

أسلوب الإفتاء المسموع المباشر

«الإفتاء المسموع المباشر» يقوم على التواصل الفوري مع المستفتي بواسطة الصوت دون رؤية طرفي العملية الإفتائية لبعضهما البعض؛ وذلك سواء عن طريق الهاتف أو غيره من الوسائل التكنولوجية الحديثة من صفحات ووسائل التواصل كالإذاعة أو عبر شبكة المعلومات كمواقع المحادثة الصوتية أو غيرها.

المجال

يمكن تطبيق الإفتاء المسموع المباشر في كافة فروع الشريعة في نطاق المؤسسة الإفتائية، ويُستثنى من ذلك ما يلي:

١. بعض مسائل الطلاق.

٢. المسائل التي تتطلب التحقيق مع الأطراف أصحاب العلاقة؛ خاصة في مسائل المنازعات.

٣. المسائل المعروضة على القضاء أو التي صدر فيها حكم قضائي.

٤. المسائل التي يُقصد بها الطعن بأشخاص أو جهات معينة.

٥. المسائل التي تحتاج إلى مزيد إيضاح وذات الحساسية الخاصة.

٦. مسائل الرؤى والأحلام، والمسابقات الرمضانية، والألغاز الفقهية.

الغرض

من أهم أغراض الإفتاء المسموع المباشر- بجانب كونه وسيلة من وسائل الإفتاء - أنه يمثل وسيلة يسيرة لإيصال الحكم الشرعي لمن لا يستطيع استخدام الحاسب الآلي ولا يستطيع الحضور إلى المؤسسة الإفتائية.

مميزات الإفتاء المسموع المباشر

- يتميز الإفتاء المسموع المباشر عن الفتوى المكتوبة بأن الإجابة فيه تكون فورية.
- يتميز الإفتاء المسموع المباشر عن الإفتاء المكتوب بأنه يساعد المستفتي على توصيل سؤاله بسهولة ويسر.
- يتميز الإفتاء المسموع المباشر عن الإفتاء المكتوب بأنه يساعد المفتي على استيضاح مسألة المستفتي بسؤاله عما يحتاجه من جوانبها.
- أنه أنسب للمستفتي الذي قد يتعرض للحرج لطبيعة سؤاله أو لطبيعته الشخصية.
- أنه وسيلة أسهل للتواصل بين المستفتي والمتصدر للفتوى فيتيح لمن يقطن في أماكن بعيدة الوصول للمتصدر للفتوى في أي وقت، وتتضح أهمية ذلك في توفير الفتاوى للمستفتين أثناء الحج أو العمرة.
- أنه وسيلة للتغلب على بعض العقبات الاجتماعية؛ حيث قد يمنع ولي بعض النساء ذهابهن للاستفتاء.
- يتميز الإفتاء المسموع المباشر عن الإفتاء الإلكتروني المكتوب بأنه أكثر خصوصية؛ حيث لا يستطيع أحد الاطلاع على سؤال المستفتي.
- يتميز الإفتاء المسموع بالسهولة واليسر، حيث إنه يختصر الزمان والمسافة بالنسبة للمستفتي، ويوفر له الوقت والجهد الذي يبذله لو حضر إلى مقر المفتي، ويسعف المستفتي في حال ما إذا عرض له أمر آني يحتاج فيه إلى فتوى.
- كما تتميز الفتوى عبر الإذاعة بنفوذها إلى جميع أنحاء المعمورة في أقل من لمح البصر.

عيوب الإفتاء المسموع المباشر

- لا يمكن للمفتي الإجابة عن بعض الأسئلة التي تحتاج إلى مزيد تحقيق مع المستفتي، أو التي تتطلب سماع أكثر من طرف، كبعض المعاملات المالية، وبعض أسئلة الرضاع التي تحتاج إلى تحقيق مع المرضع أو من شهد الرضاع.
- سهولة الاتصال بالمفتي يترتب عليها أحيانًا سوء استعمال من بعض المستفتين؛ فيكرر السؤال عن فتواه أكثر من مرة، أو يسأل عن أمور لا علاقة لها بالفتوى، أو يطلب من المفتي أن يتخذ له قرارًا في أمر سيُقبِل عليه.
- عدم رؤية المفتي للمستفتي تحجب عنه بعض المعلومات التي كان من الممكن أن يلحظها من مظهر المستفتي وطريقة كلامه وتعبيرات جسده.
- في خصوص الفتوى المسجلة عبر الإذاعة يعيبها أن المستمع إلى الفتيا المذاعة لا يستطيع استعادة ما يسمع ولا الاستيضاح من المفتي لما لم يفهم، وكذلك ربما فتح المذياع في وسط البرنامج ففاته بعض كلام المتصدر للإفتاء، وربما أدرك آخر الكلام ولم يدرك صدر الجواب فيكون قد فاته تقسيم مهم ذُكر أولًا أو ضابطٌ لا يستقيم الكلام بدونه، كما أن المستمع قد ينشغل ببعض الأعمال عن الإصغاء التام إلى الفتيا أثناء بثها فيقع الخطأ في الفهم، وربما نقل عن المتصدر للإفتاء ما لم يقل، كما أن بعض الأفراد يتعرض لما يسمعه من الفتاوى ويفسرها وفقًا لتكوينه النفسي ومستواه العلمي، وهذا ما يُعرف في علم النفس بظاهرة "الإسقاط" فيحلل المستمع المادة المسموعة التي يراها وفقًا لعوامل متعددة؛ منها الميول والدوافع الشخصية.

قواعد عامة في الإفتاء المسموع

- أن يكون حديث المتصدر للفتوى خاليًا من التردد.
- أن تكون نبرة الحديث حازمة خالية من الانفعال أو التأثر.
- مراعاة حساسية السؤال وجنسية السائل ومنطقته ويُعرف ذلك من خلال لهجته وألفاظه ووجاهة السؤال وحواشيه.
- إذا حصل للمحادثة تقطُّع أو تشويش بحيث تخفى بسببه بعض الكلمات التي نطق بها المستفتي والتي يُظن كونها مؤثرة فلا ينبغي حينئذ الاعتماد على الفهم بل ينبغي الاستيضاح.

إجراءات الإفتاء المسموع المباشر

أولا: المستفتي

- توعية المستفتي.

السيد المستفتي:

- لا تقبل المؤسسة الأسئلة في مجالات (الطلاق والمنازعات وتفسير الأحلام والألغاز الفقهية).
- دوِّن سؤالك قبل الاتصال بالمؤسسة.
- ينبغي أن تعرض السؤال مختصرًا من غير تطويل.
- إذا حصل للمكالمة تقطُّع أو تشويش بحيث تخفى بسببه بعض الكلمات التي نطق بها المتصدر للإفتاء فلا ينبغي حينئذ الاعتماد على هذه المكالمة.

استقبال المستفتي:

- الاتصال.

تتعدد طرق استقبال اتصال المستفتي في المؤسسات الإفتائية، ومنها:

- أن يتم إتاحة التواصل مع المتصدر للإفتاء مباشرة، وهنا يعد المتصدر للإفتاء هو نفسه مستقبل الاتصال.
- -أن يتم توظيف أشخاص لاستقبال الاتصال وتسجيل بيانات السائل ثم توجيهه إلى القسم المنوط بسؤاله.
- أن يتم استخدام المجيب الآلي ذي الخيارات المحددة لتوصيل المستفتي بالموظف أو بالمتصدر للإفتاء.
- وفي كل الأحوال، وأيًّا مَن كان المسئول عن مرحلة استقبال الاتصال؛ ينبغي إجمالًا اتباع ما يلي عند استقبال سؤال المستفتي:
- تجنب التأخر في الرد على المستفتي، (يمكن للمؤسسة في هذا السياق تحديد وقت زمن محدد لا يُتعدى حين الرد).
- استخدام التحيَّة الخاصة بالمؤسسة الإفتائية.

- يتوقف الإعلان عن اسم متلقي الاتصال على سياسة المؤسسة الإفتائية.
- يعد تسجيل بيانات المستفتي مهمًا لأغراض المراجعة والتوثيق، وأهم هذه البيانات: الاسم والسن والوظيفة والحالة الاجتماعية وموضوع سؤاله إجمالًا. واستخدام التكنولوجيا الحاسوبية مما يجعل التسجيل أكثر سهولة وانضباطًا وأيسر لأغراض الاسترجاع.
- تحديد المجال الفقهي الذي ينتمي له السؤال ودخوله تحت سياسة المؤسسة الإفتائية الخاصة بالإفتاء المسموع المباشر من عدمه لتوجيه السائل إلى استكمال الاتصال أو حتمية الحضور لمقر المؤسسة أو غير ذلك، وكذلك رفض الأسئلة التي لا علاقة لها بالإفتاء؛ كالنزاعات القضائية ومتعلقات السحر والأعمال والرؤى والأحلام والمسابقات والألغاز.
- فيما يخص البند السابق وغيره ينبغي تجنب إطالة فترة الانتظار بدون رجوع للمستفتي، (ويمكن للمؤسسة الإفتائية تحديد زمن محدد بحيث توجب على الموظف أو المتصدر للإفتاء، إن احتاج الأمر للانتظار، الرجوع إلى المستفتي المنتظِر على الخط للتأكد من أنه يريد الاستمرار في الانتظار أو يرغب في تسجيل سؤاله).

التواصل مع المتصدر للإفتاء:

- من المستحسن استخدام تحية موحدة لجميع المتصدرين للإفتاء المسموع في المؤسسة الواحدة؛ مثالها إن كان المتصدر للفتوى المتحدث ابتداء: «السلام عليكم ورحمة الله وبركاته» للدول العربية؛ وإن كان رادًّا؛ فبحسب الابتداء، مثالها: «وعليكم السلام. تفضل بسؤالك».
- يخضع تعريف المتصدر للإفتاء بنفسه لسياسة المؤسسة الإفتائية.

ثانيًا: السؤال

تحديد المعلومات الضرورية:

تحديد السؤال:

- يترك المتصدر للفتوى للمستفتي مقدارًا من الوقت (تحدده المؤسسة) ليعرض ما يريده، مع إنبائه بالاختصار في عرض سؤال وعدم الإسهاب في حكاية تفاصيل الأحداث وأنه سوف يسأله عن التفاصيل إن احتاج إليها، وعلى المتصدر للفتوى الإنصات الكامل للمستفتي في هذا الوقت

وعدم معاجلته برأي أو تعليق أو تخطئة أو تصويب قبل أن يُتم حديثه.

- إن لم يَفرَغ المستفتي من عرضه في إطار الوقت المحدد أوقفه المتصدر للفتوى، ثم يعيد صياغة النقاط الهامة التي ذكرها المستفتي حتى يتأكد أن كليهما قد فهما النقاط الأساسية، ثم يبدأ بإلقاء الأسئلة الكاشفة عن المسألة.

ومن الآداب في هذا المقام:

حسن الإنصات إلى المسائل، والتفاعل مع كلامه بإظهار الاهتمام والتأثر به كما سبق بيانه في أسلوب الإفتاء المباشر.

الرفق بالسائل وعدم تعنيفه على ما صدر من ذنوب، إلا إذا كان مصرًّا على ملازمة الخطأ، فينبغي زجره، وتذكيره بعاقبة أمره

ويلاحظ أنه:

في حالات كثيرة يحتاج المتصدر للإفتاء إلى توافر معلومات عن المستفتي شخصيًّا أو عن أسرته وبيئته، وهذه المعلومات تساعد المتصدر للإفتاء في تصور موضوع السؤال وإعطاء الحكم الشرعي المناسب.

فعلى المتصدر للفتوى أن يستوضح ما يحتاج إليه من السائل، مما له علاقة بالفتوى، ومثاله المعلومات التي تتعلق بالحكم الشرعي في الأبواب الفقهية المختلفة كما سبق بيانه في أسلوب الإفتاء المباشر.

يمكن جمع بعض المعلومات عن المستفتي –التي تساعد على فهم الحال- من خلال:

١. النظر في رقم هاتف المتصل (معرفة «لمفتاح أو كود البلد» يُساعِد على تحديد نطاقه الجغرافي دون الحاجة إلى سؤال المستفتي عن مكانه، وبعض الأرقام المميزة تعطي دلالات عن شخص المتصل مثلًا مع مراعاة أن هذه الأمور ليست مطردة).

٢. مما يُعَد تطويرًا في هذا المجال وجود قاعدة بيانات عن المستفتين في المؤسسة الإفتائية شاملة لأهم المعلومات عنهم بحيث يرجع إليها المتصدر للإفتاء المسموع عند الحاجة.

٣. مستوى الحوار الذي يجريه المتصل (استعماله للغة المنضبطة الخالية من اللحن يعطي انطباعًا

عن مستواه العلمي والثقافي، فيراعى هذا عند إجابته، أو لهجته وبعض التعبيرات العامية، تدل على حظه القليل من العلم والفهم، فيوضح له المفتي الجواب بما يليق بحاله).

٤. طريقة عرض الفتوى في صورة سؤال صحفي أو إذاعي، يمكن أن يفهم منها المتصدر للإفتاء أن السائل ليس صاحب الحال، أو أنه يريد أن يحصل على رأي المؤسسة الإفتائية التي يتصل بها ليستخدمه في تحقيق صحفي أو حلقة إعلامية، فيراعى هذا عند الجواب، أو يطلب منه الحضور الشخصي.

٥. ينبغي التحقق دائمًا من المعلومات التي يذكرها المستفتي مما يؤثر في الحكم الشرعي بإعادة ما ذكره عليه، ومن ذلك.

- مراعاة المصطلحات العرفية التي تتغير طبقًا لجغرافية بلد المستفتي.
- مراعاة المصطلحات المهنية واستيضاحها.
- التحقق من علاقة الوارث بالمتوفى في مسائل الميراث.

مثال ذلك:

١. ينبغي أن يقوم المتصدر للفتوى المسموعة بتدوين المعلومات المهمة التي تتصل مباشرة بموضوع السؤال ويكون لها تأثير في الحكم الشرعي لئلا يحتاج إلى إعادة سؤال المستفتي عنها.

> يسأل أحد المستفتين عن مسألة مواريث أن عمه توفي عن ثلاث بنات وزوجتين، وهو ابن أخيه وترك نقودًا وأرضًا يريد تقسيمها.
>
> فهنا على المتصدر للإفتاء أن يُسجل هذه المعلومات المهمة الخاصة بعدد بنات المتوفى وعدد زوجاته ... إلخ؛ ليتحاشى إعادة السؤال عن ذلك.

صياغة السؤال:

مما يساعد على تصور السؤال وتحديده أن يُعيد المتصدر للإفتاء السؤال بالصيغة المحددِة للفتوى؛ بحيث تكون هذه الصيغة: واضحة الصياغة والهدف، وذلك بأن يكون السؤال واضحًا لغويًّا لا يوجد فيه أي نوع من الغموض أو الالتباس أو أي مجال للتأويل والتفسير البعيد عن المطلوب من

السؤال باستعمال الكلمات الغريبة أو الأساليب الملتوية. ويُعَدُّ تسجيل هذه الصياغة من الأمور المساعدة على المراجعة والتوثيق.

- في حالة حدوث استفتاء ممن يعاني أمراضًا نفسية كالاكتئاب أو الوسواس أو الشك ينبغي على المتصدر للإفتاء المسموع توجيهه إلى مراجعة طبيب نفسي مع طمأنته.
- في حالة الاستفتاء في خصومات متعلقة بالمحاكم الشرعية ينبغي للمتصدر للإفتاء توجيه المستفتي لعرضها على المحاكم المختصة.
- في حالة تواصل المستفتي ليصب غضبه على المتصدر للإفتاء ينبغي امتصاص هذا الغضب وعدم تبادله وسرعة إنهاء الاتصال.
- هناك بعض الأسئلة التي تتطلب حضور المستفتي شخصيًّا تحددها كل مؤسسة؛ منها مثلًا: أسئلة الطلاق والنزاعات غير القضائية؛ فينبغي للمتصدر للإفتاء المسموع طلب حضور المستفتي مع توضيحه أسباب عدم إمكانية الإفتاء المسموع عن سؤاله باختصار.

> يسأل أحد المستفتين عن مسألة مواريث يقول: توفي أبي وترك أختين وأمًّا فكيف تقسم تركته؟
>
> فهنا على المتصدر للإفتاء أن يتأكد من مراد المستفتي؛ هل توفي أبوه عن ابنتين وهما أختا السائل، وزوجة وهي أم السائل؛ أم مراده أنه توفي عن أختين للمتوفى وهما عمتا السائل، وأم المتوفى وهي جدة السائل؟

المراجع

بعد تكييف المسألة يقوم المتصدر للفتوى بمراجعة وجود معتمد للمؤسسة في هذه المسألة، ويكون ذلك عبر الوسائل التي سبق ذكرها في أسلوب الإفتاء المباشر.

ثالثًا: الجواب

إن لم يوجد معتمد للمؤسسة في المسألة المعروضة أو لم يستطع تحديده؛ فعلى المتصدر للفتوى المباشرة اتخاذ إحدى الطرق الآتية (طبقًا لسياسة المؤسسة الإفتائية)، وهي:

- تحويل المستفتي لمتصدر للفتوى نظير أو أعلى (حسب سياسة المؤسسة).
- طلب حضوره شخصيًّا.
- إرجاء المستفتي بإعطائه ميعادًا آخر لحين النظر في المسألة، مع توجيه المسألة إلى الإدارة المختصة بالإفتاء البحثي لتحديد ما يُفتى به وتوثيقه.

إبقاء المستفتي قيد الانتظار:

عند احتياج المتصدر للإفتاء إبقاء المستفتي على قيد الانتظار فعليه أن يقوم بما يلي:

- يطلب من المستفتي الإذن لوضعه قيد الانتظار.
- يبلغ المستفتي بالمدة التي سيبقى في خلالها قيد الانتظار.
- لا يجب أن يُبلغ المستفتي السبب الذي يستدعي وضعه قيد الانتظار.
- شكر المستفتي على الانتظار عند معاودة الحديث معه.

عند احتياج المتصدر للإفتاء المسموع إلى تحويل المكالمة إلى آخر عليه أن يقوم بما يلي:

- يبلغ المستفتي بأنه سيتم تحويله إلى آخر.
- يبلغ المستفتي بسبب التحويل ككون السؤال ليس من تخصصه بل من تخصص قسم آخر أو كحدوث طارئ له أو ككون السؤال يحتاج إلى أعلى منه.
- فائدة إبلاغ المستفتي بسبب التحويل إعلامه إن كان السؤال من تخصص قسم آخر؛ وعليه فيتم إبلاغه إن كان هذا السبب بطريقة الوصول إلى القسم الآخر ابتداء.

الإبلاغ بالجواب

في حالة وقوف المتصدر للفتوى على جواب المسألة المعروضة فعليه إبلاغه به مع مراعاة ما يلي:

- الأصل أن يجيب المفتي السائل بغير تعرض للأدلة وطرق الاستنباط، وللمؤسسة الإفتائية ترك الاختيار للمتصدر للفتوى لذكر الدليل إن كان نصًّا واضحًا مختصرًا كما سبق بيانه في أسلوب الإفتاء المباشر.
- بعد إجابة السائل عن فتواه، يقوم المتصدر للإفتاء بإيجاز السؤال والجواب للمستفتي، ويتأكد

أنه فهم الجواب على النحو الذي قصده، قبل أن ينتقل المستفتي إلى سؤال آخر إذا تعددت الأسئلة.

- في حالة تطلُّب سياسة المؤسسة جمع معلومات محددة عن المستفتين يتم ملء الاستبيان الخاص بذلك بواسطة المتصدر للفتوى أثناء المقابلة.
- الابتعاد عن التقعر في الكلام كما سبق بيانه في أسلوب الإفتاء المباشر.
- في بعض الأحيان يطلب المستفتي من المفتي أن يتخذ له قرارًا يتعلق بأمر هو مقبل عليه، أو مشكلة وقع فيها، فعلى المتصدر للإفتاء أن يكون يقظًا ولا يتخذ له قرارًا كما سبق بيانه في أسلوب الإفتاء المباشر.

ومن آداب ذلك:

- في حالة تأثر أو انفعال أحد المستفتين ينبغي للمتصدر للفتوى أن يعمل على تهدئتهم أولًا.
- في حالة تواصل المستفتي ليصب غضبه على المتصدر للإفتاء ينبغي امتصاص هذا الغضب وعدم تبادله، وعليه أن يحيله إلى غيره؛ ليقوم بالتعامل مع المستفتي.
- ينبغي استخدام اللغة المتوسطة بين الفصحى والعامية لتكون الاستيضاحات من المتصدر للفتوى مفهومة للمستفتي وكذلك إجابة سؤاله؛ فيجب استخدام الكلمات المألوفة والبسيطة التي تمكن المستفتي من فَهم ما يريد المتصدر للإفتاء المسموع إيصاله، وتجنُّب استخدام المصطلحات التي قد لا يستطيع المستفتي فهم دلالتها.

ضوابط التصدر للإفتاء المسموع:

- الحذر من إذكاء العداء بين المستفتي وغيره.
- الحذر من الفتاوى الواردة لأغراض سياسية أو أيدلوجية بتجنب الانسياق مع المتصل والالتزام بمنهجية الإفتاء المعتمدة.
- البعد عن المزاح المعيب والمبتذل والهزل المُذهِب للهيبة.
- لا يكفي أن يعتمد المتصدر للإفتاء على فهم طرف ثالث كالمذيع مثلًا إلا أن يكون فعلًا قد استمع جيدًا للسؤال وأن يكون من طلاب العلم النابهين الذين لهم دربة بهذا الشأن.

رابعًا: صفات المتصدِّر للإفتاء:

- أن يكون المتصدر للإفتاء الهاتفي قد مارس الإفتاء المباشر، وحصل على قدر كاف من الدربة تؤهله لممارسة الفتوى الهاتفية؛ لأن الفتوى الهاتفية أخص من الفتوى المباشرة، فتحتاج إلى مهارات الفتوى المباشرة وزيادة مهارات التعامل مع الفتوى الهاتفية.
- أن يكون المتصدر للإفتاء الهاتفي على قدر عالٍ من سرعة البديهة، وحضور الذهن، وسعة الصدر؛ ليتمكن من القيام بعمله على الوجه الأكمل، واحتمال ما يصدر من بعض المستفتين، كالاستهزاء والسخرية، أو الغضب ورفع الصوت، وأحيانًا التطاول بالشتم.

خامسًا: تهيئة البيئة المناسبة للإفتاء المسموع المباشر:

البيئة المحيطة بالمفتي القائم بالفتوى عبر الهاتف لها أثرها على العمل الإفتائي، فهو بحاجة إلى:

وسيلة اتصال مناسبة تُمكنه من التواصل مع المستفتي بوضوح، ولا يترتب على كثرة استعمالها ضرر للمفتي ما أمكن.

وسيلة بحث سريعة لمراجعة ما يحتاج إليه في أثناء عمله، كالحاسوب (جهاز الكمبيوتر) مثلًا.

مكان مناسب يشتمل على الأدوات اللازمة للمتصدر للإفتاء، ويفضل أن يكون المكان به عزل للصوت يمنع من تداخل الأصوات في حال وجود عدد من المتصدرين للإفتاء يقومون بنفس العمل في نفس المكان، وكذلك يمنع الأصوات الخارجية.

ملحق (2)

مقررات الخطبة والزواج

١. الخطبة مندوب إليها للخالية التي لا يحرم الزواج منها عند إرادة الزواج بها.

٢. التصريح بالخطبة: هو ما يقطع بالرغبة في النكاح ولا يحتمل غيره، كقول الخاطب:

أريد أن أتزوجك أو أريد خطبتك. ويحرم التصريح بالخطبة لمن يحرم الزواج منها حراما، فتحرم الخطبة تصريحا لكل من: (ذات الزوج – مسلمةً وكتابية- ومعتدة من طلاق أو موت أو فسخ أو وطء شبهة أو نكاح فاسد). كما لا يجوز الخطبة على خطبة المسلم تصريحًا أو تعريضًا إذا تمت الموافقة عليه منها أو من وليها.

٣. التعريض بالخطبة جائز للمعتدة من وفاة زوجها، أو من طلاق بائن، أو من فسخ أو وطء شبهة أو نكاح فاسد. أما باقي منت لا يجوز الزواج منهن ممن ذكرن آنفا فالتصريح في حقهما كالتعريض لا يجوز. والتعريض بالخطبة: هو كل لفظ يحتمل الخطبة وغيرها، مثل: أنت جميلة، ومن يجد مثلك! وأن الله ساق لك خيرا، رب راغب فيك... ونحو ذلك.

٤. لا يجوز لمن يقدم على الزواج كتمان عيب فيه ينافي الاستمتاع أو كمال الاستمتاع التي يثبت للمتضرر منهما خيار الفسخ كالجنون أو الجذام أو البرص عند طلب أحدهما بيان العيب إلا مرض فَقْد المناعة؛ فإنه لا يجوز كتمانه. ويستعان بأهل الخبرة في العيوب التي يطلب فسخ الزواج من أجلها. سواء كان ذلك العيب قبل العقد ولم يحدث العلم به أم حدث بعد العقد ولم يحدث الرضا به، فإن تم العلم به والرضا به صراحة أو دلالة لا يجوز التفريق. والفرقة بالعيب طلاق بائن. [راجع مقرر ١٤ من مقررات الطلاق المستند قانونا لـ مواد ٩، ١٠، ١١ القانون ٢٥ لسنة ١٩٢٠].

٥. لا يطعن ي صحة الخطبة أو الزواج عدمُ إخبار أحد المخطوبين أو أحد الزوجين الآخر بالعيوب التي تم الشفاء منها، أو العيوب التي لا تؤثر على تنافي الاستمتاع أو كماله، ويتم الاستعانة بأهل الطب في تحديد ذلك كله.

٦. الخطبة المحرمة لا تعني بطلان عقد الزواج، فمن تحرم خطبتها – كمخطوبة الغير أو المعتدة أو من كان بها مانع أثناء الخطبة – يقع عقد الزواج بها صحيحا إذا استوفى وقت العقد أركانه وشروطه وانتفت موانعه.

٧. التحريض على فسخ الخطبة غير جائز إن كان الخاطب كفئا، وتمت خطبته بإجابته. أما إن ظهر بالخاطب عيب يرجِّح عدم الاستمرار جاز للولي وللمرأة فسخ الخطبة والعدول عنها.

٨. التزوج بأكثر من امرأة حتى أربع نساء جائز ما لم يترتب على ذلك ظلم إحدى الزوجات، أو الإضرار بها؛ حيث إن الزوجة التي يتزوج زوجها عليها يجوز لها أن تطلب الطلاق منه، إذا لحقها ضرر مادي أو معنوي يتعذر معه العشرة بين أمثالها، ولو لم تكن قد اشترط عليه في العقد ألا يتزوج عليها. [راجع مقرر ٢٢ ومادة (١١) مكرر مضافة ٢٥ لسنة ١٩٢٠ المعدل بقانون ١٠٠ لسنة ١٩٨٥].

٩. المبيت والنفقة من حقوق الزوجة والتي يجوز لها التنازل عنها أو عن بعضها، ولا يُبطل هذا التنازل عقد الزواج.

١٠. الزواج بغير المسلمة من غير أهل الكتاب باطل ولا ينعقد، كأن تكن مرتدة [كالقاديانية، والبهائية، والإسماعيلية...، وملحدة، ومشركة، أو معتنقة أي دين آخر. فكونها غير مسلمة وغير كتابية من موانع الزواج. أما المسلمة فلا يجوز لها الزواج بغير المسلم، وكون الزوج غير مسلم مانع من موانع الزواج.

١١. لا يعد كون المسلم من الشيعة الإمامية أو الزيدية مخرجا له عن الإسلام فيجوز له حال انتمائه لهذين المذهبين من الشيعة الزواج من المسلمة السنية، ويجوز للمسلم السني الزواج بالمسلمة الشيعية، وهو أولى من الزواج بأهل الكتاب.

١٢. الزواج بامرأة محرمة تحريما مؤقتا أو مؤبدا يقع باطلا ولا يترتب عليه آثاره.

١٣. الزواج بامرأة بعد طلاق الرابعة لمن كان يجمع على ذمته أربع نساء لابد فيه من انتظار المطلقة حتى تنتهي عدتها، وكذلك من أراد أن يتزوج بأخت مطلقته أو عمتها أو خالتها فعليه أن ينتظر حتى تقضي مطلقته عدتها، يجب أن يتربص الرجل حتى تنتهي عدة مطلقته، ولو كان الطلاق بائنا.

١٤. البائن بينونة كبرى لا تحل لمطلقها حتى تتروج بآخر زواجا صحيحا مستوفيا أركانه وشروطه، ويدخل بها؛ بإيلاج حشفته – أو مقدارِها من مقطوعها – في قبل المرأة، ثم يموت عنها أو يطلقها وتنقضي عدتها. ويشترط انتشار الذَّكَر، ولا يشترط الإنزال.

١٥. عقد النكاح على الزانية جائز، سواء أكانت مسلمة أم كتابية باقية على دينها، وسواء أكان العاقد عليها هو من زنى بها أم غيره؛ لأن الزنا ليس من موانع العقد.

١٦. الحامل من الزنا لا يحرم وطؤها بعد العقد عليها والدخول عليها إلا أنه يُستَحَبُّ لمن يتزوجها أن لا يطاها حتى تضع حملها، وأما غير الحامل فيستحب أن يستبرئها: إن كانت حاملا فبالوضع، وإن كانت غير حامل فبحيضة واحدة إن كانت ممن يحضن، أو بمرور شهر إن لم تكن ممن يحضن.

١٧. الزواج قبل السن القانونية لا يعد زواجا رسميا، ولا يثبت حقوقا من الناحية الرسمية سوى نسب الولد، وذلك في حالة النزاع وادعاء الزوج عدم الزواج، إن تم بأركانه وشروطه من الناحية الشرعية وقع صحيحا شرعا، ولكننا ننصح الالتزام بالزواج في السن القانونية، وتوثيق عقود الزواج في الجهات الرسمية.

١٨. تأخُّر القبول عن الإيجاب لا يطعن في صحة العقد، فالعقد صحيح معه إن كان التأخر لا يُعَدُّ عرفًا إعراضًا عن الإيجاب.

١٩. إعادة صيغة عقد الزواج مرة أخرى على جهة الأصل التي وُضِعَت له (وهو الإخبار بقرينة الحال) صحيح لغة، وجائز شرعًا، كما لو قال ولي الزوجة لزوجها: زوجتُك مولّيتي، فقال له: قبلتُ؛ يريدان حكاية الماضي، ولا يريدان إنشاء عقد جديد، وعليه فعقد الزواج على نطاق ضيق ثم إعادة التلفظ به – من طرفيه – على نطاق واسع؛ صحيح، وجائز شرعًا.

خاصة إذا أعاد الزوج عقد الزواج على زوجته لغرض يقتضي ذلك (كتغيير اسم الزوجة ونحوه...) كان العقد الثاني تأكيدا للأول، ولا يستتبع آثارا جديدة.

٢٠. البالغة الرشيدة بكرا كانت أو ثيبا يصح أن تباشر عقد زواجها بنفسها، ويقع الزواج صحيحا لا يحق للأولياء الاعتراض وطلب فسخ العقد، إذا كان الزوج كفئا لها، وتزوجها بمهر مثلها، مع توافر باقي الأركان والشروط وانتفاء الموانع. وإذا زوجت المرأةُ نفسها بغير كفء فللولي حق الاعتراض على الزواج بعدم الكفاءة، فإذا ثبت ما يدعيه كان له المطالَبة بالفسخ. وكذلك إذا زوجت المرأة نفسها بكفء لكن بأقل من مهر المثل – بغبن فاحش – فلوليها العاصب حق الاعتراض، فإذا تمم الزوج المهر صح الزواج، وإلا لولي المرأة أن يرفع الأمر للقاضي المختص ليفسخ العقد.

٢١. جهالة الشاهدين للزوجين لا يقدح في صحة عقد النكاح، بل يكفي كونهما مسلمين بالغين عاقلين يسمعان صيغة العقد ويفهمانها.

٢٢. إشهار عقد النكاح ليس من أركان العقد، ولا من شروطه، وعليه فيصح عقد النكاح بدون إشهار متى استوفى أركانه وشروطه، وانتفت موانعه. والتي منها وجود شاهدين.

٢٣. ارتباط عقد الزواج بغيره من العقود بحيث يكون أحد العقدين شرطين لإبرام الآخر، يبطل عقد الزواج.

٢٤. لا يقدح في صحة عقد النكاح ادعاءُ الزوجة – في العقد – أنها بكر على خلاف الحقيقة، ولا يكون ذلك مسوغا لفسخ عقد النكاح. فن تزوج امرأة بشرط انها بكر فوجدها ثيبا، صح العقد، ولزمه كل المهر للدخول. إذا ادعت الزوجة المطلقة قبل الدخول بها أنها لم يسبق لها الزواج – لم يقدح في صحة الزواج. وكذلك كذب الزوجة في الإخبار عن سنها تدليس محرم، لكنه لا يبطل عقد الزواج.

٢٥. اشتراط ما ينافي مقتضى العقد شرعًا، كاشتراط أحد الزوجين تأقيت الزواج، أي: تحديده بمدة، أو أن يُطلقها في وقت محدد، فمثل هذا الشرط باطل، ويبطل به العقد.

٢٦. الشرط الفاسد في ذاته، مثل أن يتزوجها على ألا مهرَ لها، أو على ألا ينفق عليها، أو أن تردَّ إليه الصداق، أو أن تنفق عليه من مالها، فهذا – وأمثاله – من الشروط فاسدة؛ لأنها تتضمن إسقاط حقوق - أو التزامها- إنما تجب بعد تمام العقد لا قبل انعقاده، فيصح العقد بها ويبطل الشرط.

٢٧. الشرط الذي يكون مضمونه واجبًا بمقتضى العقد كاشتراط النفقة والسكنى وحسن العشرة، فهذا لا أثر له.

٢٨. الشرط الذي فيه مصلحة لأحد العاقدَين، وسكت الشرع عن إباحته أو تحريمه ولم يكن منافيًا لمقتضَى العقد، ولا مُخِلًا بالمقصود منه، ولا مما يقتضيه العقد أيضًا، بل هو خارج عن معناه، كأن تشترط على زوجها أن لا يُخرجَها مِن بيت أبَويها، أو أن لا ينقلها من بلدها، أو اشتراط مكان الإقامة، أو أن لا يتزوج عليها، فهذا النوع من الشروط صحيحة لازمة، وعليه فيثبت لمن شرطها حق طلب فسخ العقد عند إخلال الطرف الثاني بها. فكل شرط تعود منفعته على الزوجة ولا يخالف أصل العقد، فهو واجب الوفاء على الزوج، فإن أخل به الزوج فإن ذلك يعطي الزوجةَ الحقَّ في المطالبة بفسخ النكاح، وتثبت لها حقوقُها وافيةً كاملةً.

٢٩. النشوز هو خروج الزوجة عن الطاعة الواجبة للزوج. ومن صور النشوز خروج الزوجة بغير إذن زوجها، وبإغلاق الزوجة الباب في وجه زوجها، وعدم فتحها الباب ليدخل وكان قفله منها، وبمنعها الزوج من الاستمتاع بها حيث لا عذر.

٣٠. يترتب على النشوز أمور:

١- استحقاق الإثم لأن النشوز حرام.

٢- سقوط النفقة والسكنى: فالناشز لا نفقة لها ولا سكنى×؛ لأن النفقة إنما تجب في مقابلة تمكينها له، بدليل أنها لا تجب قبل تسليمها إليه، وإذا منعها النفقة كان لها منعه التمكين.

٣- جواز التأديب وذلك بوعظها أو هجرها أو ضربها ضربا خفيفا، غير مبرح في بعض الحالات. فإن رجعت الزوجة عن إصرارها على النشوز سقط ما ترتب على النشوز إلا الوعظ بصفة عامة فإنه لا يسقط لأنه من التناصح على الخير، ولا يضر بالزوجة. ولا يجوز الهجر ولا الضرب بمجرَّد توقُّع النشوز قبل حصوله. والتأديب بالهجر يكون بالهجر في الفراش، ولا يجوز تأديبها بهجره منزل الزوجية، لا سيما إن كان له أكثر من زوجة.

٣١. التأديب بالضرب يكون بغرض الإصلاح أما إن كان بغرض الإضرار والانتقام فهو غير جائز، ولا يجوز - مهما بلغت درجة الخلاف بين الزوجين – اللجوء إلى استعمال العنف تجاوزًا للضوابط الشرعية المقررة، ومن يخالف هذا المنعَ يكون مسئولا مدنيًّا وجنائيًّا. [ميثاق الأسرة في الإسلام ص٥٠]، ويحرم التأديب بالضرب المخُوف، ولو غلب على ظنه أنها لا تترك النشوز إلا به. كما يحرم التأديب بالضرب – ولو كان غير مبرّح – إذا علم أنها قد يصلحها غيرُه. يجب على الزوج أن يَتَّقِيَ المِقَاتِلَ، ويبتعد عن الأماكن الحساسة، والأماكن الشريفة التي يُشعِر الضرب فيها بالمهانة، كالوجه، والرأس، والنحر، والفرج، والقفا.

٣٢. إذا أساء الأزواج استعمال حق التأديب بالضرب فلم يحسنوا وضع العقوبات الشرعية مواضعَها ولا الوقوفَ عند حدودها، فيجوز لولي الأمر أن يسن من القوانين ما يحظر على الرجال استعمال هذه العقوبة، ويعاقب الرجل الذي ضرب زوجته.

٣٣. ذهاب الزوجة لعملها جائز إن كان عمل المرأة أحد شروطها قبل الزواج وقد ارتضاه الزوج بأن تشترط عليه أن تعمل حينما تريد فلا يجوز للزوج مخالفة الشرط حينئذ. وإن كان عمل المرأة متقدم على عقد الزواج فلها الالتزام بعملها وإن رفض الزوج ذلك، ولها ما يترتب على ذلك من الخروج إلى العمل بغير إذنه إن رفض؛ لصحة الإجارة (عقد العمل المبرم بينها وبين المكان الذي تعمل فيه)، ولا يملك الزوج منعها، حتى تنقضي المدة؛ لأن عملها تم بعقد سابق على نكاح الزوج مع علمه بذلك ورضاه به وتزوجها عليه فصار ذلك كالمشروط. وإن تضمنت طبيعة عملها السفر إلى خارج البلاد. ما لم يظهر أن استعمالها لهذا الحق المشروط مشوب بإساءة استعمال الحق، أو منافٍ لمصلحة الأسرة وطلب منها الزوجُ الامتناع عنه [راجع م١ من ق٢٥ لسنة ١٩٢٠ المعدلة بـق ١٠٠ لسنة ١٩٨٥].

٣٤. إن كانت الزوجة لا تعمل قبل الزواج، والزوج قادر على الإنفاق عليها لسد حاجتها الضرورية، وأرادت أن تعمل ولم يكن هناك من شرط اشترطته بالعمل، فلا يجوز لها الخروج للعمل حينئذ إلا بإذن الزوج، فإن لم يأذن فيجب عليها الامتثال، فإن عصته وخرجت بغير إذنه كانت ناشزا وسقط حقها في النفقة حينئذ وكانت آثمة أيضا.

٣٥. الصداق (المهر): هو ما وجب بنكاح أو وطء أو تفويت بضع قهرا، والمهر واجب لابد منه في الزواج، ولا يجوز الاشتراط على نفيه في عقد الزواج أو الاتفاق على عدمه حتى وإن وافقت الزوجة أو وليها، إلا أن ذكر المهر في العقد ليس شرطا لصحة النكاح، فيجوز إخلاء النكاح عن تسميته، فالزوجة إما أن يسمى الزوج لها مهرا فتستحق المسمى بالدخول وإن كان مؤخرا فبأقرب الأجلين (الموت – الطلاق) وإما الا يسمي لها مهرا فتستحق مهر المثل حينئذ إلا أن ترتضي الزوجة أقل من مهر المثل.

٣٦. إذا دفع الخاطب المهر قبل الزواج وتم فسخ الخطبة لأي سبب من الأسباب فيستحق الخاطب المهر كاملا، كما يستحقه الزوج إذا خالعته زوجته، ويستحق الزوج نصفه إن طلق زوجته قبل الدخول، أما إن دخل بها تستحقه الزوجة كاملا، وحكم الشبكة في ذلك كحكم المهر فهي جزء منه.

٣٧. مهر المثل: هر الذي تزوجت به امرأة من قوم أبيها، كأختها الشقيقة، وأختها من الأب، وعمتها، وبنت عمها، فلو مات الزوج بعد دفع مقدَّمٍ للصداق، ولم يكن قد سمي مهرًا، استحقت الزوجة مهر المثل، على أن يخصم من مهر المثل ما عجله المتوفي لها، وكذلك تلغى قيمة الشبكة إن كان قد قدم لها شبكة دون تحديد مهر بعينه.

٣٨. الإعفاء من الحقوق المشتركة بين الزوجين، فيجب على الزوج أن يحصن زوجته ويُعِفَّها بحسب حاجتها في التحصين، كما يجب على الزوجة تمكين زوجها من وطئها، وعدم الامتناع من ذلك إلا لعذر مقبول شرعًا.

٣٩. إزالة البكارة بالأصبع حرام، ويؤدب الزوج عليه، ويضمن ما أتلف حينئذ.

٤٠. الإنجاب من الحقوق المشتركة بين الزوجين، فلا يجوز للزوج إجبار زوجته على منع الحمل بغير رضاها، ولا يجوز للزوجة إجبار الزوج على منع الحمل بغير رضاه، والضابط في ذلك أن من أراد الإنجاب من كلا الزوجين فإرادته هي النافذة لموافقتها لأصل الزواج وعلى الطرف الآخر الاستجابة وعدم الممانعة، ولكن ن اتفقا الطرفان على عدم الإنجاب فلا يجوز للآخر مخالفة الاتفاق بغير رضا الآخر.

٤١. تحديد نوع الجنين على مستوى الأفراد سواء أكان باختيار نوع من الأغذية (حمية الغذاء)، أو توقيتات الجماع قبل التبويض أو أثناءه، أو غربلة الحيوانات المنوية، أو التعامل المجهري مع الكروموسومات والمادة الوراثية (DNA) أو غير ذلك من الأساليب التي يعرفها أهلها – فكل ذلك جائز على مستوى الأفراد، ولا يجوز أن ينتهج هذا التحديد بسياسة عامة على مستوى الدول بما يفسد أصل التنوع الذي يبدعه الخالق سبحانه.

٤٢. النفقة من حقوق الزوجة على زوجها، فهي اجبة على الزوج بمقتضى الزوجية، وسبب وجوبها هو العقد الصحيح بشرط وجود الاحتباس أو الاستعداد له. الاحتباس الموجب للنفقة وتباس الذي يمكن معه استيفاء أحكام الزواج، حتى يمكن أن يكون الاحتباس لمنفعة الزوج. وتشمل النفقة الغذاء والكسوة والسكن ومصاريف العلاج، وغير ذلك مما يقضي به العرف. ونفقة علاج الزوجة التي احتبست في منزل الزوجية واجبة على زوجها. [راجع قانون ٤٤ لسنة ١٩٩٧].

٤٣. الديون التي استدانها الزوج لعلاج زوجته تتعلق بذمته هو، ولا تخصم من تركة زوجته المتوفاة. يسار الزوجة أو عملها لا يسقط حقها في النفقة، متجمِّد النفقة دَين من الديون، لا يسقط إلا بالأداء أو الإبراء، ولا يسقط بالخلع، إلا إن تنازلت عنه الزوجة طواعية. [راجع قانون ٤٤ لسنة ١٩٩٧].

٤٤. قائمة المنقولات: هي بيان لجميع الأثاث والفرش الذي يستخدم في مسكن الزوجية، ويقر الزوج في هذا البيان أن جميع هذا الأثاث والفرش ونحوه ملك للزوجة، وأنه عنده في شقته على سبيل الأمانة. فيحق لها المطالبة بها قانونا دون طلاق، فرد الأمانة لا يحتاج إلى طلاق، ولذا فهي ليست من الصداق إن أقر الزوج كتابيا بأنها أمانة لديه.

٤٥. ٤٥- لا مبرر لإلزام الزوج بكتابة القائمة إن كانت الشقة ملكًا للزوجة لا إقراره أن هذه المنقولات أمانة عنده مخالف للواقع وقد يترتب عليه مفاسد. حيث إن هذه المنقولات في حوزتها. فإن كانت الشقة للزوج سواء عن طريق الشراء أو الإيجار فعندئذ لا مانع من كتابتها.

٤٦. لا ينبغي كتابة الأشياء غير الموجودة فعلا إلا المتفق عليها؛ لأن تعهد الزوج بأن هذه المنقولات أمانة يقتضي وجوب ردها إلا تم الطلب منه، والرد يترتب على الأخذ وهو ما لا يتم. فلا ينبغي كتابة أشياء غير واقعية ولن يتم حا في الأثاث الذي يجهز به الشقة.

٤٧. كتابة الذهب في القائمة لا ينبغي ولا ننصح به إن كان في يد الزوجة ولا يسلبه الزوج منها، أما إن كان الذهب في شقته، أو في خزينة الشقة المسئول عنها الزوج فلا مانع من كتابة الذهب ضمن القائمة حينئذ، أما إن كان ذهبا يسيرا في يد الزوجة فلا ينبغي كتابته في القائمة.

٤٨. قائمة المنقولات استيثاقٌ لحَقِ الزوجة تحت يد الزوج، والحُكمُ بأن القائمة وما في معناها هو المهر أو جزءٌ منه هو أمرٌ موكولُ إلى القاضي بما يَترجح عنده من الأدلة والقرائن والبينات التي هو مُخَوَّلٌ بالنظر فيها والترجيح بينها عن تعارضها، فإن ادعى الزوجُ كونَ القائمة أو بعضها مَهرًا وثَبَتَ ذلك بما يَثْبتُ ب الحقُّ قضاءً بالبينات أو الشهود أو القرائن حُكِمَ له بها، ويجب على الزوجة حينئذٍ رَدُّها؛ لخروجها حينئذٍ عن كونها دَيْنا إلى كونها عِوَضًا للبُضع ومقابِلًا للتسليم، أما إن لم يَثْبت ذلك عند القاضي فإنها تكون حقًّا خالصًا للزوجة؛ لا يجب عليها ردُّها.

٤٩. في حالة عدم كتابة قائمة منقولات، إذا ما قامت المرأة بإعداد بيت الزوجية بمقدَّم صَدَاقها – سواء أمهرها الزوج الصَّداق نَقدًا، أو قدمه إليها في صورة جهاز أعده لبيت الزوجية – فإن هذا الجهاز يكون ملكًا للزوجة ملكًا تامًّا بالدخول، وتكون مالكة لنصفه بعقد النكاح إن لم يتم الدخول.

٥٠. في حالة عدم كتابة قائمة المنقولات، فإن الزوجة تستحق عند التنازع ما في بيت الزوجية من المنقولات، إلا ما يخص الزوج، ككتبه وسلاحه وملابسه، وما ثبت أنه اشتراه لغير شقة الزوجية، كما لو كان متعلقا بصديق أو قريب أو جار وغيره، وهناك ما يدل على ذلك.

٥١. سكني الزوج في بيت زوجته أو أقاربها لا يسقط حقه في نقل المنقولات – التي اشتراها بمووضعها فيه – إلى مسكن الزوجية الجديد.

٥٢. قائمة المنقولات ملكا للزوجة وتدخل ضمن تركتها عند وفاتها، وتأخذها بعد وفاة زوجها وليست من تركته، ويدخل في تركة الزوجة من منقولاتُ بيت الزوجية التي اشتراها الزوج – لشقة الزوجية – بعد كتابة قائمة المنقولات، حتى لو لم يتم إثباتها في القائمة بعد شرائها.

٥٣. انفصال الذمة المالية للمكلفين أمر لا يؤثر عليه الزواج من عدمه، فلكل من الزوجين ذمة مالية مستقلة، وللزوجة أن تتصرف في مالها كيف شاءت ما لم يترتب على ذلك مساس بحقوق زوجها وقوامته عليها وعلى البيت. ولا يكلف أحد الزوجين بسداد ما على صاحبه من دين، لا يجب على الزوجة إطلاع زوجها على تفاصيل تعاملاتها المالية في مالها الخاص. ويحق للزوجة أن تشترك ي جمعية أو تشتري ما شاءت منت مالها الخاص دون علم زوجها، وإذنه. كما يجب على الزوجة المستطيعة أن تحج من مالها الخاص رغم وجود دين على زوجها.

٥٤. طاعة الزوج ليست مطلقة، وإنما هي مقيدة بأمور هي:

- أولًا: عدم المعصية، فإن أمرها زوجها بمعصية لا يجب عليها طاعته، فإذا أمرها بعقوق والديها، وقطع رحمها، وترك الصلاة، وكشف العورة أمام الأجانب والتبرج، ونحو ذلك من

المعاصي فيجب عليها فعل الطاعات المأمورة بها ولا تلتفت لأمر زوجها ولا تستجيب له.

- ثانيًا: القدرة: أمرها زوجها بما لا تقدر عليها وتطيقه بطبيعة خلقتها، فلا يجب عليها طاعته في ذلك فالقدرة مناط التكليف.
- ثالثًا: كون المأمور به يدخل فيما له سلطة عليه: فلا طاعة للزوج إن أمرها بما ليس له سلطة عليها فيه، كأمره لها بالتصرف في مالها الخاص بصفة معينة، أو أمره لها بالخدمة في بيتها وهي ممن كانت تُخدم في بيت أبيها. وتقتصر طاعته فيما يجب له من حقوق كأمرها بالاحتباس وعدم الخروج من المنزل إلا بإذنه، وطاعته في تسليم نفسها عند قدرتها وعدم وجود المانع.

٥٥. الخروج من مسكن الزوجية بغير إذن الزوج غير جائز في أصله، ما دام بيت الزوجية صالحا لإقامتها بلا خطر عليها ولا إيذاء من زوجها لها فيه، وإذا خرجت بغير إذن زوجها صارت ناشزا، إلا في الأحوال التي يباح فيها الخروج؛ لورود نص، أو جريان عرف، أو قضاء ضرورة. ومن الأحوال التي يباح فيها الخروج: إذا لم يوفر الزوج لزوجتها سبل العلم الواجب فخروجها للمسجد – من أجل تعلم العلم الواجب – أمرواجب، لا يحتاج إلى إذنه. وكذلك للمرأة الحق في زيارة والديها – أو جدها في حالة عدم وجود أبيها، أوجدتها في حالة عدم وجود أمها – مرة كل أسبوع، ولو بغير إذن زوجها، لكن لا يجوز لها المبيت إلا بإذن زوجها. كما أن حق زيارة الوالدين لا يبيح للزوجة اج بغير إذن زوجها لمكان آخر لا تستلزمه هذه الزيارة.

٥٦. عقد الزواج لا يُلْزِم الزوجة أن تخدم زوجها، فليست خدمة الزوج من آثار عقد الزواج. إن كان للزوجة من يخدمها قبل الزواج ولم تعتد على الخدمة، فلا يجب عليها الخدمة في بيت زوجها، ولا يجوز إلزامها بالخدمة حينئذ، وإن لم تشترط خادما، فإن معرفة الزوج بحالها، ورغبته في الزواج منها يعد تعهدا ضمنيا بتوفير من يخدمها كما كانت قبل الزواج، كما أن العرف جرى بأن قريناتها لا يخدمن في بيوتهن.

٥٧. ٥٧- اشتراط المرأة على من يريد الزواج منها إحضار من يخدمها جائز، ويلزم الزوج بذلك بموافقة على الشرط، ولا يجوز له أن يطالبها بخدمته وخدمة نفسها بعد التراضي على هذا الشرط، وهذا الجواز عام للمرأة التي كان لها من يخدمها قبل الزواج، والتي لم يكن لها من يخدمها.

٥٨. إذا كانت الزوجة تقوم بأعمال الخدمة قبل الزواج، ولم يكن لها من يخدمها، وهي معتادة على تلك الأعمال، ولم تشترط خادما في عقد الزواج؛ فيجب عليها حينئذ خدمة زوجها من إعداد

الطعام ونظافة المكان والثياب، وكل ما يلزم لإقامة الحياة واستقامتها؛ حيث إن عدم اشتراطها من يخدمها – مع أهمية هذه الخدة لاستقامة الحياة – يعد تعهدا ضمنيا بأن تقوم هي بهذه الأعمال وفقا لما جري به العرف. إلا أن وجوب الخدمة على الزوجة في هذه الحالة وفق القدرة والطاقة، فإن كانت متطلبات الخدمة فوق قدرتها وطاقتها، فلا تُلزم بما فوق طاقتها؛ إذ القدرة مناط التكليف، وعلى الزوج حينئذ أن يساعدها أو يأتي بمن يساعدها، أو يرضي منها قدر طاقتها.

٥٩. خدمة والدة الزوج ووالده، وأي قريب له، لا تجب على الزوجة بحال، وإن قامت بها يكون من الفضل لا من قبيل الواجب، ولا يجوز للزوج أن يطالبها بذلك ولا يأمرها به، وإنما يجب على الابن أن يخدم والديه إن احتاجا لذلك بنفسه أو باستئجار من يقوم بذلك.

٦٠. الزوجة مؤتمنة على مال زوجها لا يجوز لها أن تتصرف فيه بغير إذنه، ولا يجوز لها التصدق بالكثير من المال بغير إذنه، أما اليسير الذي يعرف أنه يسمح به الزوج فيجوز لها التصدق به.

٦١. التنازل أي طرف في عقد الزواج عن بعض حقوقها أو كلها لا يبطل عقد الزواج، فإن تنازل الزوج عن حق احتباس الزوجة، وتنازلت الزوجة عن حق المبيت والنفقة كل ذلك وإن كان لا يعبر عن الصورة المثلى للزواج في الإسلام إلا أنه لا يبطل عقد الزواج، وتستمر علاقة الزواج قائمة شرعا.

٦٢. الحقوق الزوجية متقابلة، وعليه فامتناع الزوج عن أداء حقوقه تجاه زوجته يجعل من حقها أن تمنع نفسها عنه. كامتناعه عن دفع معجل الصداق يعطيها الحق في الامتناع عن تسليم نفسها، وكذلك امتناعه عن النفقة الواجبة وغير ذلك من حقوق وواجبات متبادلة بين الطرفين.

ملحق (3)

أسلوب ضبط الوثائق

١- الغرض:

وضع نظام وتحديد المسئوليات والخطوات اللازمة لضبط الوثائق.

٢-مجال التطبيق:

يطبق هذا الأسلوب على كل أنواع وثائق نظام إدارة جودة العمل بالمؤسسة كما هو موضح في البند التالي.

٣- أنواع الوثائق:

٣-١ أساليب العمل:

أ- الغرض من أساليب العمل هو وضع نظام لأداء الأنشطة الرئيسية المكوِّنة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة الإفتائية مع تحديد السلطات والمسئوليات لأدائها.

ب- تُوقع الأساليب من المدير/رئيس القسم الذي له سلطة إصدارها وكذلك من مدير الجودة الذي يكون مسئولًا عن مراجعتها من حيث تطابقها مع نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة وعدم تعارضها مع وثائق أخرى.

٣-٢ تعليمات العمل:

أ- الغرض منها هو تنظيم كل إدارة/قسم لما ترى الحاجة إليه لأداء الأعمال المنوطة بها والتي يتعين على الأفراد الالتزام بها؛ فهي تعليمات تفصيلية لما جاء من إجراءات إدارية في أساليب العمل.

ب- لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام سلطة إصدار التعليمات ثم تُعتمد من مدير الجودة أو المدير الإداري.

٣-٣ أساليب العمل:

أ- الغرض من أساليب العمل هو توصيف دقيق لخطوات العمل الفنية وكيفية تنفيذها في مرحلة بعينها ضمن مراحل العمل بالمشروعات؛ فهي تعليمات تفصيلية لما جاء من إجراءات علمية في أساليب العمل توضح كيف يتم كل إجراء علمي حتى يأتي مطابقًا لشروط الجودة المحددة.

ب- المديرون المتخصصون هم المسئولون عن إصدار واعتماد أساليب العمل حسبما يرون الحاجة لذلك وتُوزع حسب مقتضيات العمل ولا يُعمم توزيعها كوثائق نظام الجودة.

٣-٤ الوثائق ذات المصدر الخارجي:

هي مجموعة الوثائق المرجعية والفنية التي قد ترى المؤسسة الاستفادة منها في إنجاز الأعمال المطلوبة مثل مصادر مكتبة المؤسسة الإفتائية ، وأنها ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، ويتم تمييزها وضبطها طبقًا لأسلوب ضبط أعمال المكتبة.

٣-٥ القوانين والتشريعات:

هي القوانين والتشريعات التي تُصدرها الدولة فيما يخص مجال العمل ويجب الالتزام بها: مثل قانون العمل، وقانون البيئة، وقانون المطبوعات والنشر... إلخ.

٣-٦ سياسة الجودة:

يقوم المدير العام بإنشاء وإصدار سياسة الجودة العامة للمؤسسة والتي على أساسها أُنشئت المؤسسة والتي يجب أن تكون مناسبة للغرض من المؤسسة.

٣-٧ أهداف الجودة:

يقوم كل مدير/رئيس قسم داخل المؤسسة بتحديد أهداف الجودة لإدارته/قسمه كل ستة أشهر لتحقيق جودة الأعمال وفاعلية وكفاءة عمليات نظام إدارة الجودة مع تحديد موقف الأهداف السابقة (تمت أو جاري تحقيقها).

٣-٨ التسجيلات (ورقية/إلكترونية)

هو نوع خاص من الوثائق، وفيها يتم توثيق الأعمال ونتائجها وذلك لإعطاء دليل على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

٤- رقم المراجعة:

يوضع رقم لإصدار ومراجعة الأساليب والتعليمات حسب النظام الآتي:

- (١ – ٠) إصدار لأول مرة.
- (١ –١) إصدار أول - مراجعة أولى.
- (١- ن) إصدار أول - بعدد (ن) من المراجعات، (ن) = (٥).
- (٢-٠) إصدار ثان. و هكذا.

٥- سلطة إصدار ومراجعة الوثائق:

٥-١ يقوم رئيس هيئة الإفتاء بإصدار بيان بسلطة إصدار ومراجعة الوثائق واعتماده وتسليمه إلى مدير الجودة على أن يتم تحديث البيان عند إجراء أي تعديل به ويتم الاحتفاظ به بقسم الوثائق.

بيان بسلطة إصدار ومراجعة الوثائق

م	الوثيقة	المُصدر	المُراجع
١	ضبط الوثائق	مدير الجودة	المدير الإداري
٢	ضبط تسجيلات الجودة	مدير الجودة	المدير الإداري
٣	إصدار وتوصيل سياسة الجودة	المدير الإداري	رئيس هيئة الإفتاء
٤	تخطيط أهداف وخطط نظام إدارة الجودة	مدير الجودة	المديرا لإداري

المُراجع	المُصدر	الوثيقة	م
مدير الجودة	مدير الموارد البشرية	المسئوليات والسلطات والاتصال وسلطات ممثل الإدارة	٥
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	مراجعة الإدارة لنظام الجودة	٦
مدير الجودة	مدير الموارد البشرية	تحديد وتوفير الموارد	٧
مدير الجودة	مدير الموارد البشرية	المقدرة – التدريب - الوعي	٨
مدير الجودة	رئيس قسم البنية التحتية	البنية التحتية وبيئة العمل	٩
مدير الجودة	مدير الشبكة	ضبط أعمال الشبكة وصيانة الحاسب الآلي	١٠
مدير الجودة	مدير المشروعات	ضبط أعمال المشروعات	١١
مدير الجودة	مدير التطوير وقواعد البيانات	ضبط أعمال التطوير وقواعد البيانات	١٢
مدير الجودة	رئيس قسم المشتريات	الشراء وانتقاء وتقييم الموردين	١٣
مدير الجودة	مسئول المكتبة	ضبط أعمال المكتبة	١٤
مدير الجودة	مسئول المكتبة	تعليمات عمل المكتبة	١٥
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	تقصي آراء العملاء	١٦
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	المراجعة الداخلية للجودة	١٧
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	المراقبة والقياس	١٨
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	ضبط الأعمال غير المطابقة	١٩
رئيس هيئة الإفتاء	مدير الجودة	تحليل البيانات والتحسين المستمر	٢٠

م	الوثيقة	المُصدر	المُراجع
٢١	الإجراءات التصحيحية والوقائية	مدير الجودة	رئيس هيئة الإفتاء
٢٢	دليل الجودة	مدير الجودة	المدير الإداري

٦- تمييز الوثائق:

تُميَّز الوثائق بعنوان ورقم المراجعة (التعديل) وتاريخ إصدارها وتاريخ مراجعتها (تعديلها).

٧- إجراءات إصدار أو تعديل أو إلغاء الوثائق ومراجعتها:

خريطة تدفق لإجراءات (إصدار/تعديل /إلغاء) الوثائق ومراجعتها.

- ٧-١ يحق لأي شخص بالمؤسسة طلب (إصدار/تعديل/إلغاء) وثيقة من وثائق نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة وذلك وفق الخطوات التالية:
- ٧-١-١ يقوم الشخص بكتابة طلب (إصدار/التعديل/إلغاء) وثيقة وذلك على النموذج الموثق رقم (١)، وإرساله إلى مدير الإدارة / القسم التابع له.

نموذج

إصدار / تعديل /إلغاء وثيقة

<table>
<tr><td colspan="3">الاسم: .... الإدارة: .... الوظيفة : .... التاريخ / / م</td></tr>
<tr><td rowspan="3">بيانات الوثيقة المطلوب (إصدارها / تعديلها / إلغاؤها)</td><td>عنوان الوثيقة : ....</td><td>كود الوثيقة: ....</td></tr>
<tr><td>تاريخ المراجعة : ....</td><td>رقم المراجعة: ....</td></tr>
<tr><td colspan="2">البند المراد التعديل فيه: ....</td></tr>
<tr><td colspan="3">وصف (الإصدار / التعديل / الإلغاء): ....</td></tr>
<tr><td colspan="3">السبب: ....</td></tr>
<tr><td rowspan="2">رأي مدير الإدارة/ القسم</td><td colspan="2">موافق ويسلم إلى مدير الجودة.
غير موافق ويعاد إلى الجهة الطالبة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">الاسم : .... التوقيع: ....
التاريخ: / / م</td></tr>
<tr><td rowspan="2">رأي مدير الجودة</td><td colspan="2">موافق ويسلم إلى قسم الوثائق للإصدار/التعديل/الإلغاء.
غير موافق ويعاد إلى الجهة الطالبة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">الاسم: .... التوقيع: ....
التاريخ: / / م</td></tr>
<tr><td colspan="3">اعتماد المدير الإداري: الاسم: .... التوقيع: ....
التاريخ: / / م</td></tr>
</table>

٧-١-٢ يقوم مدير الإدارة / القسم بدراسة شكل ومحتوى الطلب المقترح وفي حالة موافقته عليه واعتماده يقوم بإرساله إلى مدير الجودة لمراجعته وإلا يتم حفظه بالسجلات الخاصة

بالإدارة/القسم مع إبلاغ مقدمه.

٧-١-٣ يقوم مدير الجودة بمراجعة الطلب المقدم بما يتوافق مع متطلبات نظام الجودة المطبق بالمؤسسة وذلك بالتنسيق مع مدير الإدارة المختصة بإصدار الوثيقة وكذلك مدير الإدارة/ القسم مقدم الطلب وتسجيل قراره في نفس النموذج الموثق رقم (١).

٧-١-٤ في حالة موافقة واعتماد مدير الجودة على الطلب يتم عرضه على المدير الإداري للاطلاع والاعتماد على نفس النموذج (١) وإلا يعاد إلى الجهة الطالبة للحفظ في سجلاتها.

٧-١-٥ يتم إرسال الطلب إلى قسم ضبط الوثائق لتفعيله على شكل وثائق نظام إدارة الجودة.

٧-١-٦ بعد وضع الوثيقة على الحاسب يتم إرسالها إلى المدير المختص بإصدارها للاعتماد، ومن ثم يتم مراجعتها واعتمادها من قبل المخول له ذلك ووفقًا لسلطة إصدار ومراجعة أساليب وتعليمات العمل ثم ترسل إلى قسم ضبط الوثائق لنشرها بين المعنيين.

٧-٢ لابد من مراجعة الوثائق أثناء المراجعات الداخلية على نشاطات الجودة بالمؤسسة مع المختصين مرة واحدة على الأقل في السنة للتأكد من مناسبتها للعمل ومتطلبات نظام الجودة والعمل على تعديلها وفي حالة تجاوز عدد التعديلات خمسة تعديلات يتم عمل إصدار جديد للوثيقة.

٨- إجراءات توزيع الوثائق:

٨-١ توزَّيع نسخ ورقية على كل من رئيس هيئة الإفتاء والمدير الإداري ومدير الجودة فقط، وتُوزَّع نُسخة إلكترونية للمختصين في جميع المواقع بالمؤسسة طبقًا للهيكل التنظيمي ووضعها في المكان المخصص على الشبكة الإلكترونية الداخلية مع مراعاة كافة الاحتياطات الأمنية من كلمات مرور وتصريح بالاطلاع بحيث لا يمكن لأي شخص التعديل في هذه الوثائق إلا عن طريق مدير الجودة.

٨-٢ تقوم الإدارات/الأقسام المختلفة بالمؤسسة من التأكد من اطلاع العاملين بالإدارة/ القسم على الوثيقة إلكترونيًّا والتوقيع على نموذج مخصص لذلك على أن يتم التوزيع للوثائق في خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ المراجعة للوثيقة.

كشف توزيع الوثيقة

الإدارة/القسم: .... عنوان الوثيقة: ....

تاريخ الإصدار / / تاريخ المراجعة / /

رقم المراجعة: ....

م	الوظيفة / الاسم	الاطلاع على النسخة			ملاحظات
		الاسم	التوقيع	التاريخ	
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					

٩- أمن الوثائق:

٩-١ يُزوَّد مكان حفظ الوثائق بإدارة الجودة بوسائل أمن مناسبة لحفظ الملفات.

٩-٢ لا بد من توفير أكثر من نسخة من الوثائق الحيوية في أماكن العمل.

٩-٣ غير مسموح بتصوير الوثائق للعمل بها وكذا غير مسموح باصطحاب الوثائق خارج مقر العمل.

١٠- ضبط البيانات:

عند استخدام أجهزة الحاسب الآلي في توثيق البيانات وإصدارها لا بد من أن يتم ذلك وفقًا لأسلوب ضبط أعمال الشبكة وصيانة الحاسب الآلي.

١١- تسجيلات الجودة:

يتم ضبط وتمييز تسجيلات الجودة طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (4)

أسلوب التدريب

١- الغرض:

وضع خطوات وتحديد المسئوليات اللازمة لتحديد المقدرة وتوفير التدريب لكل الأفراد الذين يؤثر نشاطهم على نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

٢- مجال التطبيق:

على جميع العاملين الذين يؤثر نشاطهم على مطابقة المنتجات للمتطلبات والخدمات بالمؤسسة.

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها:

٣-١ يقوم مسئول التدريب في شهر يناير من كل عام بمخاطبة السادة رؤساء الأقسام لموافاته بالاحتياجات التدريبية للعاملين بالأقسام التابعة لهم.

٣-٢ يقوم مسئول التدريب بدراسة الاحتياجات الواردة من الأقسام المختلفة بالمؤسسة ثم يقوم بإعداد خطة التدريب على النموذج التالي واعتماده من المدير العام.

خطة البرامج التدريبية لعام .....

م	اسم الدورة	التاريخ	جهة التدريب	أيام التدريب	عدد المتدربين	بيانات المتدربين	
						الاسم	الإدارة

٣-٣ يمكن للأقسام المختلفة بالمؤسسة طلب احتياجات أخرى بخلاف المعتمدة بالخطة، وفقًا لظروف العمل بكل إدارة ويقوم مسئول التدريب بدراسة تلك الاحتياجات وإمكانية إلحاقها بالخطة كما في الخطوتين السابقتين.

٤- تنفيذ الخطة التدريبية:

١-٤ يقوم مسئول التدريب بإبلاغ الأفراد المشاركين في كل دورة بأماكن وتوقيتات كل دورة تدريبية قبل انعقادها بفترة مناسبة.

٢-٤ يقوم مسئول التدريب بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية (داخلي /خارجي) للعاملين والمعتمدة بالخطة والتزام الجهات التدريبية بما هو متفق عليه، وكذلك التزام المتدربين بالحضور والانتظام.

٥- تسجيلات التدريب:

١-٥ يقوم مسئول التدريب بعمل ملف لكل متدرب يوضع به بطاقة التدريب وصور شهادات البرامج التدريبية التي حصل عليها.

بطاقة التدريب

الاسم:.. الوظيفة: ....

الإدارة/القسم .... تاريخ الميلاد / / م تاريخ التعيين / / م

المؤهل الدراسي:... تاريخ الحصول عليه: / / م

م	اسم الدورة	تاريخ الدورة	الموضوع	جهة التدريب	عدد أيام التدريب	النتيجة		توقيع مسئول التدريب
						اجتاز	لم يجتز	

٦- فاعلية وتقييم التدريب:

يتم تقييم فاعلية التدريب وفقًا للآتي:

٦-١ بعد تنفيذ التدريب مباشرة يقوم المتدرب بتقييم الدورة التدريبية من الناحية الفنية، وكذلك تقييم جهة التدريب وذلك باستخدام نموذج معد لتقييم دورة تدريبية على أن يتم تحريره بواسطة المتدرب وتسليمه إلى مسئول التدريب.

٦-٢ يتم تقييم المتدرب بعد مدة لا تقل عن شهر من التدريب للوقوف على مدى فاعلية التدريب وتأثيره في أدائه وإنتاجيته، وتتم بواسطة مدير الإدارة المباشر للمتدرب، وتوثيق ذلك في نموذج معد لذلك وتسليمه إلى مسئول التدريب، ويحفظ مع بطاقة كل متدرب.

٧- تقارير الإنجاز:

يقوم مسئول التدريب في نهاية كل عام بعمل تقرير سنوي موضحًا به قياس الفاعلية لأعمال التدريب والإنجازات التدريبية التي تمت خلال العام المنصرم موضحًا به ما تم تنفيذه من احتياجات تدريبية واردة بالخطة وما خارج الخطة، وما لم يتم تنفيذه وأسباب ذلك والاقتراحات المقدمة بشأنها. ويعرض التقرير على المدير الإداري.

٨- تقييم وانتقاء جهات التدريب:

٨-١ يتم التعامل مع الجهات التدريبية وانتقاؤها بناءً على التقييم الذي يقوم به مسئول التدريب باستخدام نموذج لتقييم جهة تدريبية طبقًا للعناصر الآتية:

- - سابقة التعامل والجهات المرجعية الأخرى.
- - التسهيلات والوسائل المتاحة.
- - السمعة الحسنة.
- - اعتماد الجهات التدريبية إذا كانت مانحة لشهادات متخصصة.
- - مدى ملاءمة مواعيد الدورات لظروف العمل والمتدربين.

٩- التسجيلات والحفظ:

يتم الاحتفاظ بتسجيلات التدريب طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (5)

أسلوب تحديد وتوفير الموارد البشرية

١- الغرض:

هو وضع نظام وتحديد المسئوليات اللازمة لتوفير الموارد البشرية اللازمة لـ:

١-١ تحقيق متطلبات نظام الجودة والمحافظة عليه وتحسين فاعليته باستمرار.

١-٢ ضمان تحقيق تطلعات المستفتين باستيفاء متطلباتهم.

٢- مجال التطبيق:

يطبق هذا الأسلوب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أنشطة المؤسسة الإفتائية.

٣- إجراءات توفير الموارد البشرية

٣-١ يقوم كل مدير مختص بالمؤسسة بتحديد احتياجاته من الأفراد المؤهلين؛ وذلك عن طريق مخاطبة مدير الموارد البشرية بطلب احتياج أفراد مؤهلين، مبينًا فيه كود الوظيفة المطلوبة طبقًا لبطاقات التوصيف الوظيفي المعتمدة لدى المؤسسة، وفي حالة عدم وجود بطاقة توصيف وظيفي للوظيفة المطلوبة يوضح في الطلب تفاصيل الوظيفة المطلوب شغلها، والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة من دراسات وشهادات ودورات وسابق خبرة وسمات شخصية، وذلك على نموذج موثق واعتماده من المدير الإداري.

نموذج طلب احتياج موظفين

الإدارة:	القسم:	التاريخ: / /
الوظيفة المطلوبة:		العدد: ....
كود بطاقة التوصيف الوظيفي:		
سبب الاحتياج:		
المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة: (في حالة عدم وجود بطاقة توصيف وظيفي) ١. .... ١. .... ١. .... ١. .... ١. .... ١.		

الجهة الطالبة:

الوظيفة: ....

الاسم: ....

التوقيع: ....

٣-٢ يقوم مدير الموارد البشرية بمراجعة طلب الاحتياج طبقًا للتوصيف الوظيفي وحسب الإمكانات البشرية للمؤسسة؛ للنظر في إمكانية توفير الأفراد المطلوبين عن طريق النقل من الإدارات الأخرى المختلفة داخل المؤسسة.

٣-٣ في حالة عدم توافر الأفراد المطلوبين داخليًّا يقوم مدير الموارد البشرية بعمل الإجراءات اللازمة لتوفير العمالة المطلوبة من حيث الإعلان (داخليًّا، أو خارجيًّا) أو الاتصال المباشر، أو أي وسيلة أخرى مناسبة لتوفير الأفراد المطلوبين.

٣-٤ عند تقدم طالب الوظيفة لشغل الوظيفة المعلن عنها يقوم مسئول الموارد البشرية باستلام السيرة الذاتية (CV)، وصورة كاملة من الوثائق التي تثبت خبراته ومؤهلاته حسب الإعلان، ويقوم طالب الوظيفة باستيفاء استمارة توظيف.

نموذج استمارة توظيف

أولًا: بيانات تملأ بمعرفة الإدارة :

الوظيفة المرشح لها:...

الإدارة المعنية:... تاريخ التقدم: / /

ثانيًا: بيانات تملأ بمعرفة المتقدم لشغل الوظيفة:

الاسم (الرباعي) :..

الرقم القومي: .... تاريخ الإصدار: / /

محل الميلاد: .... الموقف من التجنيد: ....

تاريخ الميلاد: / / الحالة الاجتماعية: ....

محل الإقامة : ....

.

النـوع: ذكر o أنثى o

الديانة: .... الجنسية: ....

هاتـف:(المنزل) .... (الجوال) ....

(Email) ....

المؤهل الدراسي : .... تاريخ المؤهل: / /

كليـة: .... جامعة: ....

التخصـص: .... التقدير العام: ....

آخر وظيفة شغلها: .... جهة العمل: ....

سبب ترك العمل: ....

..

آخر مرتب تقاضاه (شامل كافة البدلات): ....

توقيع طالب الوظيفة: .... التاريخ : / / م

٣-٥ يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الأفراد المستوفين لشروط شغل الوظيفة المطلوبة واستبعاد من لا تتوافر فيهم الشروط وفقًا لما وضعته الإدارة الطالبة.

٣-٦ يقوم مسئول الموارد البشرية بالاتصال بالأفراد الذين تم تحديدهم لإجراء الاختبارات اللازمة، والمقابلة الشخصية مع مدير الإدارة المعنية أو من ينوب عنه، ويوثق ذلك على نموذج مقابلة شخصية ومن ثم إرساله إلى مدير الموارد البشرية.

نموذج اختبار ومقابلة شخصية

للسيد/.. بتاريخ: / /

الوظيفة المتقدم لها: ....

الاختبارات العملية	الدرجة الكاملة	الدرجة المستحقة
اختبار رقم (١)	٢٠	
اختبار رقم (٢)	٢٠	
اختبار رقم (٣)	٢٠	

الخبرات الأكاديمية:

١ علاقة دراساته بالعمل	٥	
٢ تنوع الثقافة	٥	
٣ القدرة على التعلم	٥	

الشخصية:

١ الهيئة	٥	
٤ الاستقرار	٥	
٥ الثقة في النفس	٥	
٦ إجادة الحوار	٥	
٧ حسن التصرف	٥	
مجموع الدرجات	١٠٠	

موجز لجوانب القوة: .... موجز لجوانب الضعف : ....

التوصيات: .... مدير الإدارة المعنية: ....

الاسم: .... التوقيع: .... التاريخ: / /

قرار المدير العام: ....

(١) حفظ طلب الوظيفة: ....

(٢) يعين المذكور في الوظيفة المطلوبة حسب الراتب المتفق عليه اعتبارًا من يوم ....
الموافق / / ٢٠م تحت الاختبار لمدة ثلاثة أشهر.

الاسم: .... التوقيع: .... التاريخ: / /

٣-٧ في حالة التوصية بالتعيين يقوم مدير الموارد البشرية بعرض النموذج الموثق الخاص بذلك على المدير الإداري لاعتماد تعيينه في الوظيفة المطلوبة، ثم يقوم بإجراءات تعيين طالب الوظيفة مؤقتًا تحت الاختبار لمدة ثلاثة أشهر وفقًا للائحة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

٣-٨ بعد انتهاء فترة الاختبار يقوم مدير الموارد البشرية باتخاذ إجراءات تثبيت الموظف أو إنهاء التعاقد معه، وذلك على ضوء تقييم أداء الموظف من الإدارة التابع لها.

نموذج تقييم موظف تحت الاختبار

السيد// .... رئيس قسم : ....

يرجى إفادتنا عن تقييم السيد/...

الذي يعمل لديكم تحت الاختبار منذ يوم: .... الموافق: / / ٢٠م

في وظيفة:..

والذي تنتهي فترة اختباره يوم: .... الموافق: / / ٢٠م

مدير الموارد البشرية: .... التوقيع: .... التاريخ: / / ٢٠م

السيد/مدير الموارد البشرية، فيما يلي تقرير عن المذكور أعلاه عن فترة الاختبار:

البند	التقدير	الحد الأعلى	ملاحظات
الكفاءة في العمل		٥٠	
علاقته بالرؤساء والزملاء		١٥	
السلوك الأخلاقي		١٥	
الانتظام في العمل		٢٠	
المجمـوع		١٠٠	

التوصيـة : ....

مدير/رئيس قسم: .... التاريخ: / / ٢٠م

الاســم:.. التوقيع: ....

.

قرار المدير العام:..

إنهاء التعاقد مع المذكور.

يتم تثبيت المذكور في وظيفته حسب الراتب المتفق عليه.

الاســم: .... التوقيع: :................................ التاريخ: / / ٢٠م

٣-٩ تقوم إدارة الموارد البشرية بعمل ملف يحتفظ فيه بالبيانات والسير الذاتية لطالبي الوظائف الذين تقدموا للوظيفة ولم يتم تعيينهم احتياطيًّا، ثم يتم الاتصال المباشر بهم عند طلب تعيينات في المستقبل.

٤- تدريب العاملين وتقييم فاعلية الإجراءات:

يتم توفير التدريب اللازم للموارد البشرية؛ لرفع كفاءة وتنمية مهاراتهم لتحقيق أهداف الجودة والمطابقة مع متطلبات المنتجات والخدمات بالمؤسسة، كما يتم تقييم أثر التدريب على فاعليتهم وكفاءتهم من خلال أسلوب التدريب؛ نظرًا لأن المطابقة مع متطلبات المنتجات والخدمات تتأثر بصورة مباشرة وغير مباشرة بالأفراد الذين يؤدون مهام في إطار نظام الجودة.

٥- تقييم العاملين بالمؤسسة الإفتائية:

يتم تقييم العاملين بصورة نصف سنوية من خلال مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين.

٦- التسجيلات:

يتم الاحتفاظ بالتسجيلات طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (6)

أسلوب ضبط التسجيلات

١ - الغرض:

وضع نظام وتحديد المسئوليات للضوابط اللازمة لتمييز وحفظ وحماية واستدعاء التسجيلات ومدة الاحتفاظ بها والتخلص منها.

٢-مجال التطبيق:

يطبق هذا الأسلوب على كل أنواع وثائق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة كما هو موضح في البند التالي.

٣- بيان تسجيلات الجودة:

فيما يلي بيان بتسجيلات الجودة بالإدارات والأقسام وأماكن حفظها ومدة الاحتفاظ بها بالمؤسسة والتي تم إنشاؤها لإعطاء دليل على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة:

بيان تسجيلات الجودة

م	نوع التسجيل	القسم المختص	فترة الحفظ بالسنوات
١	الفتاوى المكتوبة	الأرشيف	دائمة
٢	الفتاوى الهاتفية	إدارة الشبكة	٣
٣	الفتاوى الإلكترونية	إدارة الشبكة	٣
٤	الأبحاث الإفتائية	الأرشيف	دائمة

م	نوع التسجيل	القسم المختص	فترة الحفظ بالسنوات
٥	تسجيلات الفتاوى المباشرة	إدارة الفتاوى المباشرة	١
٦	أصول الوثائق الملغاة	إدارة الجودة	١
٧	تقارير مراجعة الإدارة لنظام الجودة	إدارة الجودة	٣
٨	شهادات التدريب والمهارة والخبرة	التدريب	فترة خدمة الموظف
٩	تقارير مراجعة التعاقدات	الإدارة المالية	٣
١٠	تقارير تقييم الموردين	المشتريات	٢
١١	تكليفات الأعمال والتقارير اليومية	الإدارات المعنية	١
١٢	تقارير صيانة الشبكة وأجهزة الحاسب الآلي	الشبكة	٢
١٣	وثائق ومستندات المراجعات الداخلية	إدارة الجودة	٣
١٤	تقارير عدم المطابقة	إدارة الجودة	٣
١٥	تقارير الإجراءات التصحيحية والوقائية	إدارة الجودة	٣
١٦	تقارير تقصي آراء العملاء	إدارة الجودة	١
١٧	خلاف ما سبق	كل قسم فيما يخصه	١

٤- التمييز:

يتم وضع التاريخ على نماذج التسجيلات واسم الشخص الذي قام بها كما يتم فهرسة هذه التسجيلات لسهولة استدعائها.

٥-الحفظ:

٥-١ تُحفظ السجلات في نفس الإدارة/القسم الذي يستخدمها كما هو وارد بالبند (٣).

٥-٢ تُحفظ التسجيلات الورقية في أماكن جافة ونظيفة ويتم تمييزها بملصقات واضحة تُبين محتوياتها.

٥-٣ تُحفظ التسجيلات الإلكترونية وفقًا لما هو وارد في أسلوب ضبط أعمال الشبكة وصيانة الحاسب الآلي.

٥-٤ لا يتم بأي حال من الأحوال وضع التسجيلات في أدراج المكاتب الخاصة بالعاملين أو أي مكان غير ظاهر أو معروف.

٦- التخلص من تسجيلات الجودة:

يتم التخلص من تسجيلات الجودة التي انتهت مدة الاحتفاظ بها بإصدار تعليمات من المدير الإداري، وذلك عن طريق إعدامها بالصورة المناسبة أو نقلها إلى غرفة الاحتفاظ بالملفات القديمة للاحتفاظ بها لفترات أطول من المذكورة بالجدول (بند ٣).

ملحق (7)

أسلوب المسئوليات والسلطات

١ - الغرض:

وضع نظام للاتصالات الداخلية وتحديد المسئوليات والسلطات اللازمة للعاملين المؤثرة أعمالهم على الجودة، لتحديد وضمان التفاعل بينها وتوصيلها للعاملين بالمؤسسة.

٢ - مجال التطبيق:

٢-١ إصدار/تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

٢-١-١ يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعرضه على المدير الإداري لمناقشته واعتماده.

٢-١-٢ يمكن تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك مثل إضافة أو تعديل في الإدارات/الأقسام ويتم إعادة الاعتماد.

٢-١-٣ يكون الهيكل التنظيمي ساري المفعول بعد اعتماده من المدير الإداري.

٢-٢ إصدار وتعديل بطاقات التوصيف الوظيفي:

٢-٢-١ يقوم مدير الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختلفة بالمؤسسة بإعداد وإصدار وتعديل بطاقات التوصيف الوظيفي لكافة وظائف المؤسسة، بما يتفق مع المسئوليات والسلطات الواردة في أساليب وتعليمات العمل المختلفة الخاصة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة على أن يتم مناقشتها مع المدير الإداري للمراجعة واعتمادها بحيث تحدد مقدرة العاملين من حيث التعليم والتدريب والمهارات والخبرات المناسبة لشغل الوظيفة كما بالنموذج الآتي.

توصيف وظيفي

اسم الوظيفة: ....
..

الإدارة/القسم : ....
.

المشرف المباشر:...

الوصف العام للوظيفة: ....

الواجبات والمسئوليات الرئيسية:

١- ....
.

٢- ....
.

٣- ....
.

المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة:...

مع خبرة .... في نفس المجال ....
...

مع خبرة .... في نفس المجال ....
...

مع خبرة .... في نفس المجال ....
...

بيئة العمل:...

٢-٢-٢ يقوم مدير الموارد البشرية بوضع سياسة توزيع بطاقات التوصيف الوظيفي وتسليم البطاقات لمسئول ضبط الوثائق لاتخاذ إجراءات التوزيع مع الاحتفاظ بنسخة منها.

٢-٢-٣ عند التعديل في التوصيف الوظيفي يقوم مدير الموارد البشرية بتسليم مسئول ضبط الوثائق التوصيف الجديد، فيقوم مسئول ضبط الوثائق بسحب التوصيف الملغي وتوزيع التوصيف الجديد طبقًا لأسلوب ضبط الوثائق.

٢-٣ الاتصالات الداخلية:

٢-٣-١ أساليب وتعليمات العمل هي وسيلة الاتصال الأساسية لتنفيذ الأعمال والتحقق من فاعليتها وعلى رئيس هيئة الإفتاء اتخاذ ما يلزم لضمان أن الاتصالات تحقق الفاعلية لنظام إدارة الجودة.

وبالإضافة لذلك يمكن استخدام الطرق الآتية للاتصال:

أ - عن طريق المكاتبات والاتصالات التليفونية والبريد الإلكتروني بين الإدارات المختلفة.

ب- الاتصال المباشر بين رئيس هيئة الإفتاء والمستويات الأخرى داخل المؤسسة.

ج - التعليمات الشفهية / الكتابية الخاصة بتنفيذ الأعمال.

د - التقارير الخاصة بتنفيذ الأعمال من المختص لرؤساء الأقسام والإدارة العليا.

هـ- الاجتماعات التي تتم داخل المؤسسة.

ملاحظة: يعتبر البريد الإلكتروني أحد الوسائل الموثقة والمعتمدة في المراسلات الداخلية للمؤسسة .

٢-٤ المسئوليات:

أساليب وتعليمات العمل تحدد المسئوليات الخاصة بالإدارات والأقسام كل فيما يخصه وفيما يلي ذكر لأهم المسئوليات العامة بالمؤسسة:

٢-٤-١ المدير الإداري مسئول عن تحديد وتوفير بيئة العمل ومشتملات البنية التحتية اللازمة والتي تؤدي إلى جودة الأعمال طبقًا لأسلوب مميز للشراء.

٢-٤-٢ رئيس قسم البنية التحتية مسئول عن التحقق من صلاحية مكان العمل وتجهيزاته وإجراء أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية اللازمة وفقًا لأسلوب للبنية التحتية وبيئة العمل.

٢-٤-٣ مسئول صيانة الشبكة والحاسب الآلي مسئول عن أعمال الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي وأجهزة التصوير والفاكسات بالمؤسسة طبقًا لأسلوب ضبط أعمال الشبكة وصيانة الحاسب الآلي.

٢-٤-٤ مدير إدارة الموارد البشرية مسئول عن توفير الموارد البشرية اللازمة للعمل وبرامج التدريب

للعاملين بالمؤسسة طبقًا لأسلوب تحديد وتوفير الموارد البشرية، وأسلوب المقدرة – التدريب - الوعي.

٢-٤-٥ مدير الموارد البشرية مسئول عن الاحتفاظ بتسجيلات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونسخة من التوصيف الوظيفي للوظائف وطلبات التوظيف من ذوي الكفاءات المتميزة لحين الحاجة إليها.

٢-٥ مسئوليات وسلطات رئيس هيئة الإفتاء:

٢-٥-١ العمل على توصيل مفهوم متطلبات نظام إدارة الجودة بالمؤسسة لجميع العاملين.

٢-٥-٢ ضمان أن العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة قد تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها.

٢-٥-٣ معاونة جميع الإدارات بالمؤسسة في حل مشاكل تطبيق نظام إدارة الجودة المستهدف.

٢-٥-٤ التجهيز لمراجعة نظام إدارة الجودة دوريًّا بهدف المحافظة على فاعلية نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

٢-٥-٥ التحسين والتطوير المستمر لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

٢-٥-٦ الاتصال بالجهات الخارجية والعملاء في الأمور المتصلة بنظام الجودة بالمؤسسة.

٢-٥-٧ ضمان الالتزام والوفاء بمتطلبات المستفتي من خلال ترويج الوعي بهذه المتطلبات داخل المؤسسة.

٢-٥-٨ مراجعة واعتماد الوثائق التي تصدرها إدارة الجودة للتأكد من مطابقتها لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

٣- التسجيل والحفظ:

يتم حفظ التسجيلات طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (8)

أسلوب مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام الجودة

١- الغرض:

وضع نظام وتحديد المسئوليات وإصدار خطوات ضبط أعمال مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام الجودة.

٢-مجال التطبيق:

تتم مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة على كل الأنشطة التي تدخل ضمن نظام إدارة الجودة الموثق بها.

٣- المخطط التنظيمي لمراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام الجودة:

٣-١ يتم مراجعة نظام إدارة الجودة في اجتماع خاص يعقد مرة واحدة في كل عام.

٣-٢ قد يدعو رئيس هيئة الإفتاء إلى عقد اجتماعات طارئة خارج المخطط إذا تطلب الأمر ذلك.

٣-٣ الحاضرون في اجتماع مراجعة الإدارة لنظام الجودة:

- رئيس هيئة الإفتاء.
- المدير الإداري.
- المدير العلمي.
- مدير الجودة.
- مدير المشروعات الإفتائية.
- مدير الشئون الإدارية والمالية.
- مدير الموارد البشرية والتدريب.

٣-٤ في حالة عدم تمكن أحد القيادات المذكورة أعلاه من حضور الاجتماع لسبب ما، يجوز له أن ينيب من يمثله لحضور الاجتماع.

٣-٥ لا يجوز أن يغيب عن الاجتماع أكثر من اثنين من القيادات المذكورة أعلاه؛ لكن يتحتم في جميع الأحوال أن يحضر الاجتماع رئيس هيئة الإفتاء ومدير الجودة.

٣-٦ يمكن لرئيس هيئة الإفتاء توجيه الدعوة لمختصين آخرين إذا تطلب الأمر ذلك.

٤- مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام إدارة الجودة:

٤-١ مدخلات المراجعة:

يقوم مدير الجودة بإعداد جدول أعمال الاجتماع، ويعرضه على رئيس هيئة الإفتاء لمراجعته واعتماده، ثم يوزع على المقرر مشاركتهم في الاجتماع قبل موعد الاجتماع بأسبوع على الأقل.

وتشمل مدخلات المراجعة ما يلي:

أ- تقرير بملخص القرارات والتوصيات، وتحليل نتائج اجتماع المراجعة السابق بغرض المتابعة.

ب- تقرير بالتغيرات التي قد تؤثر على نظام الجودة إن وجد.

ج- تقرير بحالة الإجراءات التصحيحية والوقائية ومدى تنفيذها وفاعليتها.

د- تقرير بشكاوى وقياس رضا العملاء.

هـ- تقرير عن أداء العمليات ومطابقتها.

و- تقرير عن موقف المشروعات الجارية والمتوقفة يقوم بعرضه مدير المشروعات.

ز- مراجعة سياسة الجودة للمؤسسة لاستمرارية مناسبتها، وتوافق أهداف الجودة معها.

ح- التوصيات بالتحسين المستمر لنظام الجودة.

٤- ٢ مخرجات المراجعة:

يقوم رئيس هيئة الإفتاء – أو من ينوب عنه- بإصدار القرارات والتوصيات التي تهدف لتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، وتحسين المنتجات طبقًا لمتطلبات العملاء، وتحديد الاحتياجات من الموارد حسبما نتج عن الاجتماع واعتماد ذلك.

٥- التسجيلات:

تحتفظ إدارة الجودة بتقارير مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام الجودة طبقًا لأسلوب حفظ التسجيلات.

ملحق (9)

أسلوب ضبط أعمال الفتوى المباشرة

١- الغرض:

يهدف هذه الأسلوب لتحديد الإجراءات المتبعة بالمؤسسة لتقديم خدمة الفتوى المباشرة.

٢-مجال التطبيق:

يُطبق هذا الأسلوب على سائر العاملين في تقديم خدمة الفتوى المباشرة.

٣- المنتجات:

الفتاوى المباشرة مع جمهور المستفتين (متنوع- ميراث – أحوال شخصية).

٤- الإجراءات:

خريطة التدفق لأسلوب ضبط أعمال الفتوى المباشرة

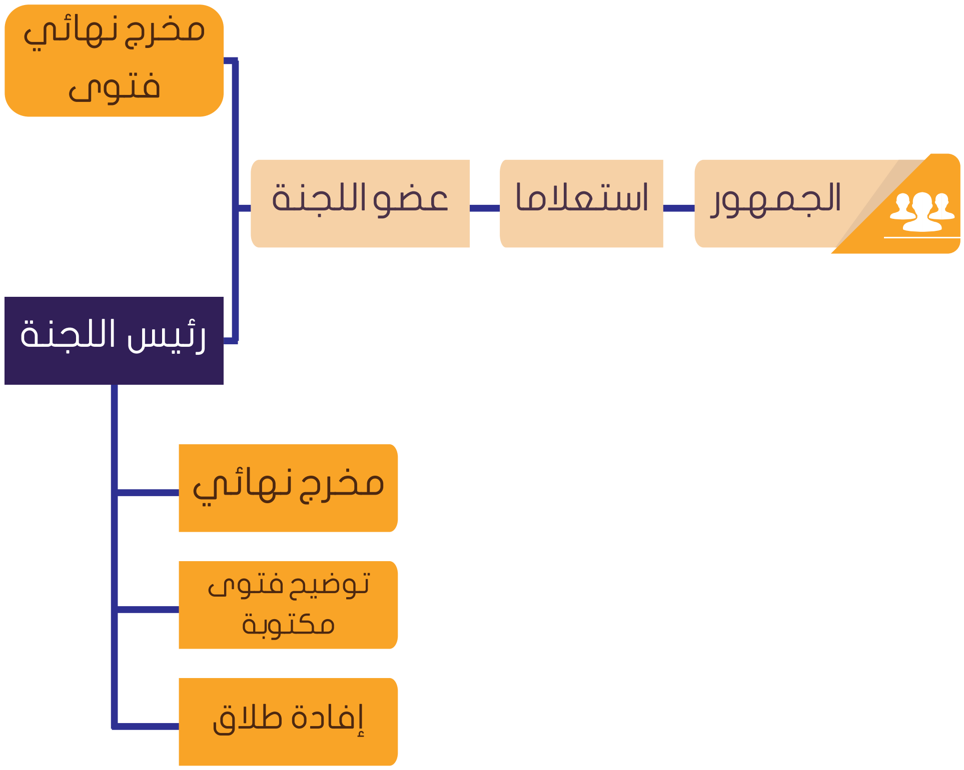
٤-١ يقوم الشخص المعني باستقبال المستفتي.

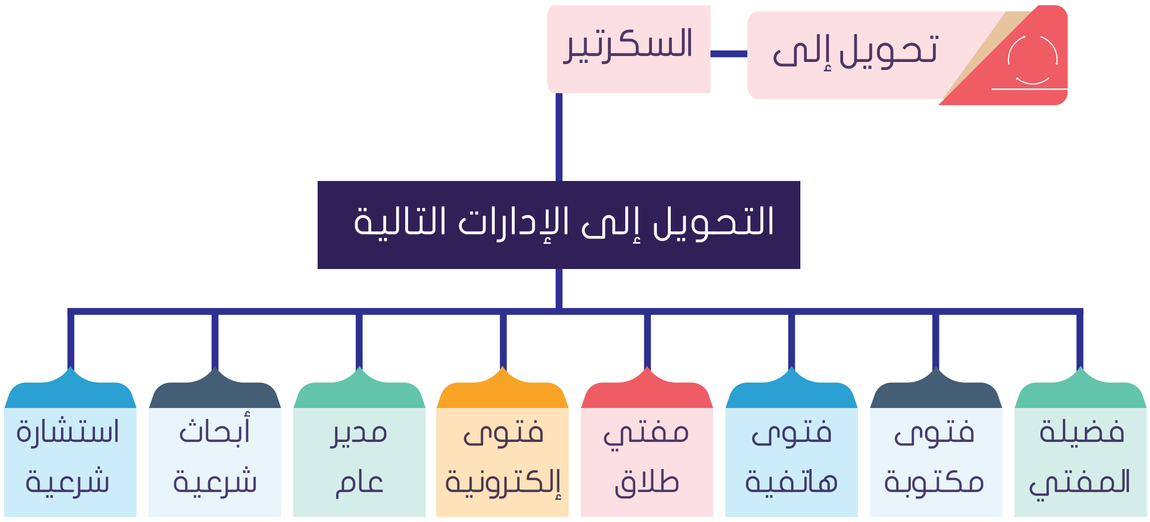
٤-٢ يقوم الشخص المعني بتوجيه المستفتي إلى قسم الاستعلامات.

٤-٣ يقوم الشخص المعني بتحويل المستفتي من الاستعلامات إلى عضو اللجنة.

٤-٤ يقوم عضو اللجنة بأحد أمرين إما إجابة الفتوى ويعتبر مخرجًا نهائيًا وإما التحويل إلى رئيس اللجنة.

٤-٥ رئيس اللجنة يقوم بالإجابة على السائل ويعتبر مخرجًا نهائيًا، أو يقوم بالتحويل إلي إدارات أخرى متخصصة أو استشارة شرعية، وإما تحويله لمفتي الطلاق، أو عمل إفادة طلاق عن طريق رئيس اللجنة، أو التحويل لفضيلة المفتي إذا استدعى الأمر، أو التحويل لمركز الأبحاث إذا كانت فرعًا جديدًا أو التحويل للمدير العام إذا كانت هناك مشكلة ما إدارية ويكون ذلك من خلال رئيس اللجنة.





٥- تسجيلات الجودة:

يتم ضبط وتمييز تسجيلات الجودة طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (10)

أسلوب ضبط أعمال المشروعات

1- الغرض:

يهدف هذا الأسلوب لوضع الضوابط والأسس اللازمة لإدارة المشروعات المنفذة بالمؤسسة الإفتائية بأنواعها الورقية والرقمية وذلك من خلال التحكم بمراحل المشروع الآتية:

- الإنشاء.
- التخطيط.
- التنفيذ.
- المتابعة والتحكم.
- الإغلاق.

٢- مجال التطبيق:

تسري أحكام هذا الأسلوب على جميع أعمال المشروعات الإفتائية والبحثية وإعداد وتحليل البيانات المنفذة بالمؤسسة.

٣- التعريفات:

المشروع:

تعهد من (المؤسسة) بمسعى مؤقت لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة، أو تحقيق نتيجة فريدة.

دستور المشروع:

وثيقة اعتماد وإطلاق المشروع (دستور المشروع)، تعتمدها الإدارة العليا لتبلغ رسميًّا عن إنشاء مشروع، وتمنح مدير المشروع صلاحيات استخدام موارد وإمكانيات (المؤسسة) لصالح أنشطة المشروع.

هيكل تجزئة العمل:

هيكل تجزئة العمل ويحتوي على تفصيل لمجالات عمل المشروع ومراحلها المطلوب تنفيذها من فريق العمل لتحقيق أهداف المشروع وتسليم المخرجات/المنتجات المطلوبة.

٤-الإجراءات:

٤-١ مرحلة الإنشاء:

٤-١-١ عند تكليف المدير العلمي بالبدء في مشروع من مشروعات المؤسسة يقوم بالدعوة لعقد اجتماع برئاسته وبحضور كلٍّ من:

- المسئول عن البدء في المشروع.
- ممثلي الإدارات المعنية بالمشروع (وفقًا لرؤية المدير العلمي).
- ويتم خلال الاجتماع مناقشة البنود التالية:
- تحديد وتعيين مسئول عن إعداد الدراسة المبدئية للمشروع.
- بنود الدراسة المبدئية المطلوبة للمشروع.
- الإطار العام لمجال العمل بالمشروع.
- القيود والمخاطر والافتراضات (إن أمكن).

٤-١-٢ يقوم المسئول المكلف بإعداد خطة الدراسة المبدئية للمشروع موضحًا بخطة الدراسة ما يلي:

- مجال عمل المشروع.
- وصف عام للمشروع.
- أهداف المشروع.
- خطة بحث مبدئية (إن أمكن).
- الموارد المادية والبشرية.
- التكلفة التقديرية.

- مدة التنفيذ.
- مرفقات (إن وجدت).
- القيود والمخاطر والافتراضات (إن أمكن).

مع الأخذ في الاعتبار كل من:

- الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالمؤسسة.
- المعلومات من مشروعات مماثلة سابقة (إن وجد).

٤-١-٣ يقوم المسئول بعد الانتهاء من إعداد الدراسة المبدئية بعرضها على المدير العلمي لإبداء الرأي وإجراء أي تعديلات إن وجدت ومن ثم اعتمادها.

٤-١-٤ يتم عقد اجتماع برئاسة المدير العلمي وبحضور المسئول المكلف بالدراسة ويتم عرض الدراسة المبدئية ثم يقوم المدير العلمي بإبداء الرأي في البدء أو رفض المشروع أو تأجيله. (في حالة الرفض، يتم ذكر الأسباب ويحفظ ملف الدراسة المبدئية).

٤-١-٥ في حالة قبول الدراسة واتخاذ القرار في بدء المشروع يتم بدء العمل في المشروع واعتماده من قبل المدير العلمي.

٤-٢ مرحلة التخطيط:

٤-٢-١ يقوم مدير المشروع ممثلي الإدارات المعنية بتحديد كيفية العمل لتنفيذ المشروع وتحديد ما يلي:

- الإطار التفصيلي لمجال عمل المشروع كما بالنموذج الآتي:

الإطار التفصيلي لمجال عمل المشروع

م رئيسي	م فرعي	تجزئة العمل في مشروع	إجماليات الإنتاج		المعدلات المتوقعة		ساعات العمل المتوقعة	الحالة (تم/ جار/لم يتم)	ساعات العمل الفعلية	القسم المكلف	إجمالي ساعات المرحلة الفعلي
			عدد	وحدة	المعدل	ساعة					
إحصائيات المشروع											
١											
	١-١										
	١-٢										
	١-٣										
	١-٤										
	١-٥										
	١-٦										
٢											
	٢-١										
	٢-٢										
	٢-٣										
	٢-٤										
	٢-٥										

م رئيسي	م فرعي	تجزئة العمل في مشروع	إجماليات الإنتاج		المعدلات المتوقعة		ساعات العمل المتوقعة	الحالة (تم/ جار/لم يتم)	ساعات العمل الفعلية	القسم المكلف	إجمالي ساعات المرحلة الفعلي
			عدد	وحدة	المعدل	ساعة					
٣											
	٣-١										
	٣-٢										
	٣-٣										
٤											
	٤-١										
	٤-٢										
	٤-٣										

- الموارد البشرية من حيث (سابقة الأعمال – الخبرة بأعمال مماثلة – المؤهلات العلمية – عدد العاملين المتاح).
- الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع.
- الدروس المستفادة من مشروعات مماثلة (إن وجدت) للاستفادة منها في وضع المخطط العام للمشروع.
- أهداف المشروع.

وضع مؤشرات الأداء الخاصة بكل مرحلة من مراحل العمل في المشروع وفقًا للنموذج الآتي:

مؤشرات الأداء

م	اسم المهمة	المعدل المستهدف	المعدل المعتاد	المعدل الفعلي	توقيع المختص	الفرق بين المستهدف والفعلي	الإجراء المتخذ
١							
٢							
٣							
٤							
٥							

- المخاطر والاستراتيجيات اللازمة: (مواجهة –تجنب – قبول – تحويل) إن أمكن.
- المهام وتوزيعها على فريق العمل.
- الإطار الزمني للمشروع.
- ثم يقوم مدير المشروع بالرجوع إلى أساليب العمل المنفذة بالأقسام المختلفة لوضع خطة العمل للمشروع.

٤-٢-٢ يقوم مدير المشروع بعرض الخطة على المدير العلمي للمراجعة والاعتماد.

٤-٢-٣ يقوم مدير المشروع بإرسال الخطة لمديري ورؤساء الأقسام المعنيين بالتنفيذ للالتزام بها.

٤-٢-٤ يقوم مدير المشروع بإنشاء مجلد للمشروع على الشبكة الإلكترونية الداخلية.

٤-٢-٥ يقوم مدير المشروع بوضع كافة ملفاته في أماكنها في مجلد المشروع على الشبكة وكذلك وضع المطبوعات الخاصة بالمشروع في ملف خاص بالمشروع موضحًا به اسم المشروع – تاريخ بدء المشروع.

٤-٢-٦ **في حالة حدوث أيٍّ من:**

- تغيير جذري في معدلات الأداء.
- تغيير في الإمكانيات المتاحة للمشروع من حيث:
  - الموارد المادية والبشرية.
  - البنية التحتية.
  - بيئة العمل.

بما يؤثر على الإطار الزمني لتنفيذ المشروع أو القدرة على تنفيذه أو عدم تحقيق أهداف المشروع المرجوة، يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع طارئ برؤساء الأقسام المعنية بالمشروع ويتم مناقشة أسباب التغيير وأسلوب التعامل معه ويكون مدى القرار كالآتي:

- الاستمرار في المشروع لإمكانية التغلب على المعوقات والصعوبات من قبل فريق العمل.
- رفع تقرير إلى المدير العلمي بالوضع الحالي للمشروع وانتظار التوجهات.
- تقديم تعديل جذري في الخطة ومؤشرات الأداء مع إعادة اعتماد الخطة للمشروع من قبل المدير العلمي.
- توجيه توصيات بإيقاف المشروع .

٤-٣ مرحلة التنفيذ:

٤-٣-١ يقوم مدير المشروع بإعداد أساليب العمل الخاصة بكل مرحلة والمطابقة لمجال العمل وخطة العمل.

٤-٣-٢ يقوم مدير المشروع بإصدار أوامر تكليف لفريق العمل لكل مرحلة من مراحل المشروع وفقًا لخطة المشروع.

٤-٣-٣ يقوم أعضاء فريق العمل بتنفيذ المهام المسندة إليهم وتسجيل ما تم إنجازه فعليًا والوقت المستغرق لتنفيذ المهمة.

٤-٤ مرحلة المتابعة والتحكم:

٤-٤-١ يقوم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ مراحل المشروع وذلك من خلال متابعة:

- تنفيذ المهام المسندة وكتابة التقارير اليومية لأعضاء فريق العمل.
- معدلات ومؤشرات الأداء للمهام المنجزة لرفع كفاءة العمل واتخاذ الخطوات اللازمة لرفع أو خفض المعدلات تبعًا لكفاءات وقدرات الموظفين.
- مراجعة الأعمال.
- وتتطلب كل مرحلة في المشروع نموذجًا لمراجعة الأعمال على الأقل كل أسبوع لكل باحث قام بالعمل في هذه المرحلة – كما يتراءى لمدير المشروع- ليتم تقييم أدائه خلال الشهر بناءً على هذا النموذج.
- ويقوم المسئول عن المرحلة بإرسال صورة إلكترونية من نماذج المراجعات إلى مدير المشروع ومدير الجودة بصورة دورية.
- المخاطر واتخاذ الخطوات اللازمة لها إن أمكن.
- وبناءً علي متابعة مدير المشروع يقوم بإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية ومن ثم عرضها على المدير العلمي.

٤-٤-٢ يقوم المدير العلمي بعقد اجتماع ربع سنوي مع مديري المشروعات بالمؤسسة للوقوف على حالة المشروعات وتذليل أي معوقات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

٤-٥ مرحلة الإغلاق:

٤-٥-١ بعد الانتهاء من المرحلة الأخيرة للمشروع يقوم مدير المشروع بعرض المشروع (Presentation) في اجتماع بحضور كل من:

- رئيس هيئة الإفتاء.
- مدير الجودة.
- المدير العلمي.
- كل من يرى المدير العلمي ضرورة حضوره.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الآتي:

- أهداف المشروع ومدى تحقيقها .
- الدروس المستفادة من المشروع .

تقييم المشروع وفقًا للنموذج الآتي

تقييم مشروع

هيكلة وتجزئة العمل

م رئيسي	م فرعي	تجزئة العمل في مشروع	حجم المرحلة من المشروع %	الإطار الزمني			معدلات الإنتاج			
				تاريخ الإنهاء المخطط	تاريخ الإنهاء الفعلي	KPI	إجمالي عدد الوحدات	الوقت المخطط بالساعة	الوقت الفعلي بالساعة	KPI

٤-٥-٢ بعد الانتهاء من المشروع والتحقق من أن كافة مراحل المشروع قد تم تنفيذها وفقًا للمخطط وأنها مطابقة للمتطلبات المحددة يتم حفظ جميع الوثائق والسجلات الخاصة بالمشروع بملف المشروع ويحتوي ملف كل مشروع على ما يلي:

- الخطة العامة للمشروع.
- الدراسة المبدئية للمشروع .
- محاضر الاجتماعات .
- المخاطر والاستراتيجيات وكيفية التحكم فيها إن أمكن.
- مؤشرات الأداء الخاصة بالمشروع.
- الدروس المستفادة من المشروع.
- تقييم المشروع.
- متطلبات العمل والتطوير.

- التوقف عن عمل المشروع (إن وجد).
- الوثائق والسجلات التي تضمن فاعلية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتأكد أن المشروع أنه حقق الهدف المطلوب منه.

٤-٦ التوقف عن العمل في المشروع:

٤-٦-١ في حالة حدوث ما يستدعي التوقف عن العمل في المشروع كتوجيهات من رئيس هيئة الإفتاء وفقًا لسياسات واستراتيجيات المؤسسة يقوم المدير العلمي بعقد اجتماع طارئ مع مدير المشروع وإصدار أمر بوقف العمل في المشروع وتوثيق ذلك.

٤-٦-٢ يقوم مدير المشروع في حالة صدور أمر بالتوقف بإعداد تقرير يُبين فيه نقطة التوقف في جميع مراحل العمل بالمشروع والمراحل التي تم الانتهاء منها والمراحل المتبقية ونسبة الإنجاز العامة للمشروع، ويحفظ هذا التقرير بالملف الخاص بالمشروع.

٥- تسجيلات الجودة:

يتم ضبط و تمييز تسجيلات الجودة طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (11)

أسلوب الإجراءات التصحيحة والوقائية

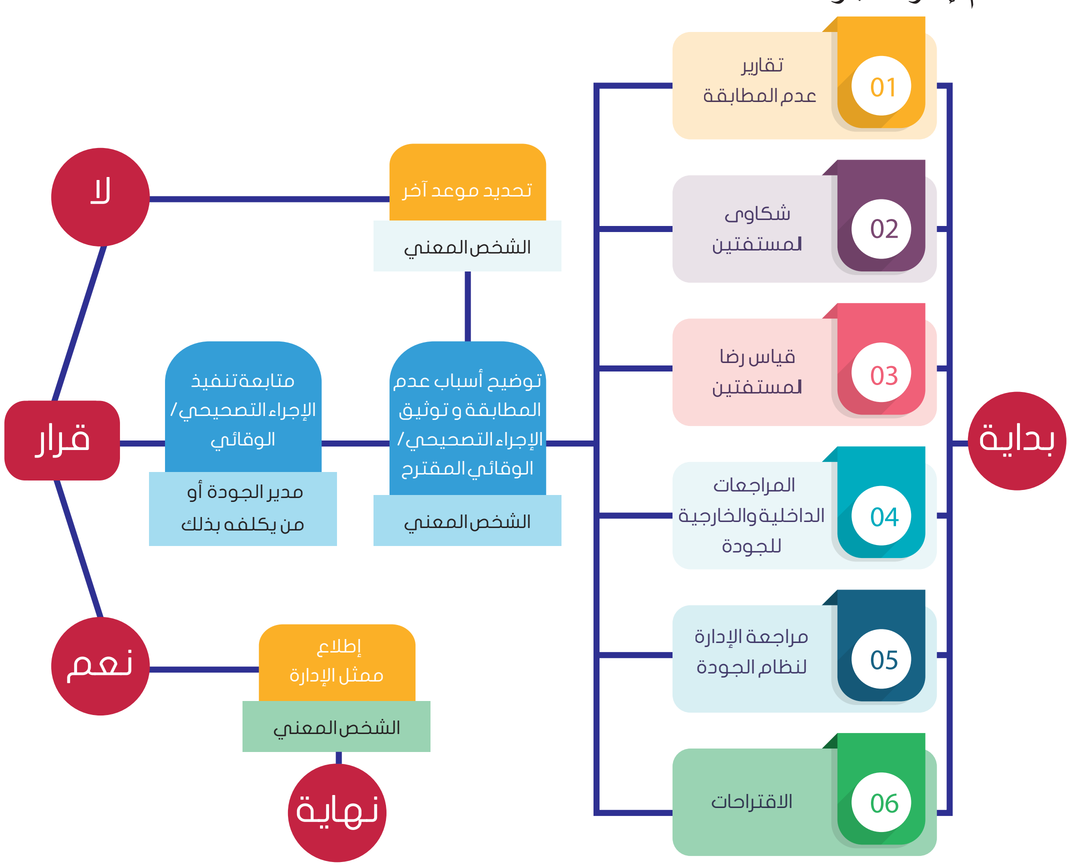
١- الغرض:

يهدف هذه الأسلوب لتحديد الإجراءات المتبعة بالمؤسسة لضمان الإزالة المستمرة لأسباب حالات عدم المطابقة، ومعالجة هذه الأسباب واتخاذ اللازم نحو عدم تكرارها بما يضمن الإبقاء على كفاءة وفاعلية نظام إدارة الجودة.

خريطة التدفق لأسلوب الإجراءات التصحيحية/الوقائية الموصفة بهذا الأسلوب.

٢- مجال التطبيق:

يسري أحكام هذا الأسلوب على جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة المختصة بتطبيق نظام إدارة الجودة عند وجود حاجة لعمل الإجراءات التصحيحية والوقائية؛ للتأكد من فاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة.



٣- مصادر تطبيق الإجراءات التصحيحية/الوقائية:

٣-١ تقارير الأعمال غير المطابقة (NCR).

٣-٢ شكاوى المستفتين.

٣-٣ قياس رضا المستفتين.

٣-٤ المراجعات الداخلية والخارجية للجودة.

٣-٥ مراجعة الإدارة لنظام الجودة.

٣-٦ الاقتراح المقدم من أي فرد بالمؤسسة.

٤-الإجراءات التصحيحية:

٤-١ يقوم الشخص المعني بتسجيل الإجراءات التصحيحية حيال عدم المطابقة وتحديد الموعد المقترح للتنفيذ في الجزء الثالث من نموذج تقرير عدم مطابقة (NCR).

٤-٢ يجوز عند الضرورة أن يقوم الشخص المعني بالاستعانة بآخرين للعمل على حل عدم المطابقة، على سبيل المثال: رئيس القسم، أو المدير العلمي، أو مدير الجودة، أو المدير الإداري.

٤-٣ فور الانتهاء من استكمال نموذج عدم مطابقة (NCR) وبعد تسجيل الإجراء التصحيحي وإطلاقه من قِبَل الشخص المعني، يتم مراجعة متابعة التنفيذ للإجراء التصحيحي من قبل مدير الجودة أو من يقوم بتكليفه؛ للتأكد من فاعليته وذلك من خلال استيفاء الجزء الرابع من تقرير (NCR).

في حالة عدم تنفيذ الإجراء التصحيحي في موعده يتم الاتفاق على موعد آخر، وذلك باستيفاء الجزء الخامس من تقرير (NCR).

٤-٤ يقوم مدير الجودة بحصر تقارير عدم المطابقة، وذلك لإدخالها ضمن المراجعة الدورية لنظام الجودة.

٤-٥ يتم عرض تقارير عدم المطابقة على رئيس هيئة الإفتاء للاطلاع والاعتماد لإدخالها في محضر مراجعة الإدارة.

٥-الإجراءات الوقائية:

١-٥ يحق لأي شخص بالمؤسسة باقتراح إجراء وقائي.

٢-٥ يقوم مقدم الاقتراح برفعه إلى المدير العلمي أو الإداري /مدير الجودة.

٣-٥ في حالة موافقة المدير العلمي أو الإداري /مدير الجودة على الاقتراح يقوم المسئول بتحرير نموذج إطلاق إجراء وقائي.

إطلاق إجراء وقائي

إدارة الجودة .... التاريخ / / إجراء وقائي رقم ( )

وصف الحالة التي تحتاج إلى إجراء وقائي: ....

تتم المتابعة بواسطة: ....

رئيس المجموعة: ....

التاريخ / / التوقيع: ....

السبب الجذري لحدوث الحالة: ....

الاسم: .... الوظيفة: ....

التوقيع : .... التاريخ / /

الإجراء الوقائي المقترح: تاريخ انتهاء التنفيذ / /

الاسم: .... الوظيفة: ....

التوقيع : .... التاريخ / /

متابعة تنفيذ الإجراء الوقائي

التاريخ	نتيجة المتابعة	القائم بالمتابعة	التوقيع

٣-٥ يجب على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام إرسال تقارير الإجراءات الوقائية لمدير الجودة لتسجيلها في نموذج خاص.

٦- تسجيلات الجودة:

يتم ضبط تسجيلات الجودة طبقًا للأسلوب المخصص بها.

ملحق (12)

أسلوب الشراء وانتقاء وتقييم الموردين

١- الغرض:

١-١ يهدف هذا الأسلوب إلى وضع أسس وضوابط لعمليات توريد المستلزمات ووضع المعايير والأسس التي يتم على أساسها اختيار الموردين ومراقبة وتقييم أدائهم وجدوى التعامل معهم.

١-٢ كما يهدف إلى وضع نظام لتحديد المسئوليات اللازمة للضبط والتفتيش على الواردات لضمان مطابقتها لمتطلبات المؤسسة الإفتائية.

٢- مجال التطبيق:

٢-١ يطبق هذا الأسلوب على العمليات التالية:

- عملية الشراء.
- عملية انتقاء وتقييم الموردين.
- الفحص والاختبار لجميع التوريدات بالمؤسسة الإفتائية من: (ماكينات حاسب آلي – وطابعات – وأوراق -وأدوات مكتبية... وغيرها).

٣- الإجراءات:

٣-١ اختيار وتقييم وإعادة تقييم الموردين:

٣-١-١ يقوم مسئول المشتريات باختيار من يثبت فيه الجدية في التعامل والقدرة على الوفاء بمتطلبات الجودة والتوقيت المناسبين وذلك طبقًا للشروط التالية (كلما أمكن):

أ - أن يكون له سابقة تعامل واحدة على الأقل مع المؤسسة.

ب- قدرة المورد على توفير المنتج المطلوب في مدة التوريد المطلوبة.

ج- توفير الجودة المناسبة للمنتج المطلوب.

د- السعر المناسب.

هـ- شروط السداد.

و- ألا تقل سابقة عملياته في نفس المجال عن ٥ عمليات.

٣-١-٢ يقوم مسئول المشتريات بتسجيل من يتم اختيارهم للتعامل مع المؤسسة في مجال التوريدات في قائمة الموردين المعتمدين.

نموذج قائمة موردين معتمدين

م	اسم المورد	تليفون	المسئول	مجال التوريد	العنوان

٣-١-٣ يقوم مسئول المشتريات ومديرو الإدارات المعنية بالمواد المشتراة بعمل تقييم دوري للموردين المعتمدين المسجلين في سجل الموردين لمن يتم التعامل معهم كل سنة أو إذا لزم الأمر.

نموذج تقييم أداء مورد

التاريخ:	من:	إلى:	لعام:
اسم المورد:			
التخصص:		عدد العمليات:	

م	العملية / أساس التقييم	المعيار	١	٢	٣	٤	٥	النتيجة
١	مطابقة الصنف للمواصفات	٢٥						
٢	التسليم والالتزام بالمواعيد	٢٥						
٣	الكمية	٢٥						
٤	السعر والتسهيلات	٢٥						
	المجموع	١٠٠						

التقدير الكلي للمورد	المجموع / عدد نقاط التقييم
أكثر من ٨٠ ٪ نوصي باستمرار التعامل مع المورد. أقل من ٨٠ ٪ وأكثر من ٦٠٪ نوصي باستمرار التعامل مع توجيه تحذير. أقل من ٦٠٪ نوصي بوقف التعامل مع المورد.	
النتيجة:	

- يتم التقييم طبقًا لآراء الإدارات الطالبة والتي ظهرت في الاستلامات مع وضع مسئول المشتريات

للتقييم من خلال مدى الالتزام بتوقيتات التوريد و الكمية و السعر المتفق عليه.

٣-١-٤ يتم تقييم أداء الموردين المعتمدين من خلال الآتي:

أ- نتائج الضبط والتفتيش على التوريدات.

نموذج نتائج الفحص والتفتيش على المشتريات

الرقم:

اسم المورد:	تاريخ الشراء: ....
التاريخ:	رقم الفاتورة: ....

م	اسم الصنف	الكمية	نتيجة الفحص والاختبار

اللجنة:

الاسم: .... الاسم: ....

التوقيع: .... التوقيع: ....

التاريخ: .... التاريخ: ....

ب- مدى الالتزام بالتوقيتات والكمية والسعر المتفق عليه.

٣-١-٥ في حالة استبعاد أحد الموردين من كشف الموردين يتم تمييزه في سجل الموردين المعتمدين.

٣-٢ عملية الشراء:

٣-٢-١ تقوم الإدارات الطالبة بإرسال طلب شراء إلى مسئول المشتريات.

نموذج طلب شراء

<table>
<tr><td></td><td colspan="3">القائم بالطلب: ....</td><td colspan="2">الإدارة الطالبة: ....</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">التاريخ / /</td><td colspan="2">رقم الطلب: ....</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">القائم بالطلب</td><td colspan="2">مسئول المشتريات</td></tr>
<tr><td>م</td><td>الوصف</td><td>الكمية</td><td>الغرض</td><td>سعر الوحدة</td><td>السعر الكلي</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">الجهة الطالبة</td><td colspan="2">مسئول المشتريات</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">الاسم: ....
التوقيع: ....
التاريخ: / /</td><td colspan="2">الاسم: ....
التوقيع: ....
التاريخ: / /</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="5">اعتماد المدير الإداري</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">التوقيع : ....</td><td colspan="2">التاريخ : / /</td></tr>
</table>

٣-٢-٢ يقوم مسئول المشتريات بمراجعة طلبات الشراء وتحديد سعر الوحدة والسعر الكلي للمستلزمات المطلوبة.

٣-٢-٣ في حالة قبول طلبات الشراء يقوم مسئول المشتريات بالرجوع إلى قائمة الموردين المعتمدين بالمؤسسة الإفتائية وذلك لاختيار الموردين المعنيين بتوريد هذه المستلزمات.

٣-٢-٤ يقوم مسئول المشتريات قبل تنفيذ عملية الشراء بمراجعة طلب الشراء جيدًا ومطابقته مع الاحتياجات الشرائية.

٣-٢-٥ يتم عرض طلب الشراء على المدير العام للاعتماد، ومن ثم يتم إرسال الطلب لمسئولي المشتريات طبقًا لطلبات الشراء المعتمدة لتنفيذ عملية الشراء وفقًا للاحتياجات المطلوبة.

٣-٣ الفحص والاختبار:

٣-٣-١ بعد إتمام عملية الشراء يتم فحص المواد المشتراة طبقًا للمواصفات بطلب الشراء ويتم الفحص بتشكيل لجنة متمثلة في مسئول المشتريات وممثل من الإدارة المعنية بالمواد المشتراة لاختبار وتقييم المستلزمات وذلك من خلال:

أ - مدى سلامة الشكل الظاهري من: (كسور - شروخ - ... وغيره).

ب - مدى مطابقة الكمية والنوع مع الفاتورة وطلب الشراء.

ت - إجراء الاختبار اللازم للمستلزمات إن لزم الأمر.

٣-٣-٢ بعد إتمام عملية الكشف الظاهري والتقييم تقوم اللجنة بإعداد نموذج فحص الواردات واعتماده وتحديد مدى قبول أو رفض المشتريات.

٣-٣-٣ في حالة رفض المستلزمات يتم التحفظ عليها في مكان مناسب لحين ارتجاعها للمورد وتمييزها.

٤- التسجيلات:

يتم الاحتفاظ بالتسجيلات طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (13)

أسلوب صيانة البنية التحتية وبيئة العمل

١- الغرض:

هو وضع نظام، وتحديد المسئوليات؛ لتحديد وصيانة البنية التحتية اللازمة، وتوفير بيئة العمل من حيث (الإضاءة المناسبة – والتهوية اللازمة – ودرجة الحرارة المناسبة) لتحقيق المطابقة، مع متطلبات المنتجات.

٢- مجال التطبيق:

جميع عناصر البنية التحتية، وبيئة العمل والتي تشتمل على:

أ- مبانٍ، ومكان العمل والمرافق والتجهيزات المصاحبة.

ب- المعدات الخاصة بأداء الأعمال (الحاسبات الآلية، برامج).

ج- خدمات مساعدة (مثل الاتصالات).

٣- إجراءات الصيانة:

٣- ١ الصيانة الدورية:

٣-١-١ يقوم مسئول البنية التحتية بإعداد خطة زمنية للمرور على عناصر البنية التحتية وبيئة العمل كل (٦) أشهر على جميع أقسام المؤسسة للتأكد من صلاحية المباني والمنشآت والمرافق بالمؤسسة، والتأكد من ملاءمتها لتحقيق مطابقة متطلبات المنتجات وذلك من خلال استيفاء نموذج الخطة الزمنية للمرور على عناصر البنية التحتية وبيئة العمل.

نموذج الخطة الزمنية
للمرور على عناصر البنية التحتية وبيئة العمل

في الفترة من / / ٢٠٠ إلى / / ٢٠٠م

م	الدور	البرنامج	موعد المرور الشهري																	
			يناير			فبراير			مارس			أبريل			مايو			يونيو		
١	الأول	مخطط																		
		منفذ																		
٢	الثاني	مخطط																		
		منفذ																		
٣	الثالث	مخطط																		
		منفذ																		
٤	الخامس	مخطط																		
		منفذ																		

مخطط : ☐ منفذ: ■

مسئول البنية التحتية:.. يعتمد ممثل الإدارة : ....

التوقيع : .... التوقيع: ....

التاريخ / / التاريخ / /

٣-١-٢ يقوم مسئول البنية التحتية بإعداد الآتي:

أ- قائمة تحقق لإتمام عملية المرور، وذلك من خلال استيفاء نموذج قائمة التحقق من حالة البنية التحتية وبيئة العمل.

نموذج قائمة التحقق من حالة

البنية التحتية وبيئة العمل

في الفترة من / / ٢٠ إلى / / ٢٠

جهة المرور: .... القائم بالمرور: .... التاريخ: / /

م	بند المرور	ما تم التحقق منه	نتيجة التحقق		الإجراء المتخذ
			مطابق	غير مطابق	
١	شروخ بالحوائط والجدران الداخلية والخارجية				
٢	سلامة الأرضيات				
٣	أسقف المباني				
٤	الدهانات بالحوائط، والأسقف				
٥	سلامة النوافذ				
٦	سلامة الموكيت ومدى صلاحيته				
٧	سلامة الخلاطات، والمحابس والمواسير				
٨	سلامة القواعد، والسيفونات				
٩	سلامة المكاتب، والكراسي والطاولات				

م	بند المرور	ما تم التحقق منه	نتيجة التحقق		الإجراء المتخذ
			مطابق	غير مطابق	
١٠	سلامة الدواليب، والكوالين ودهانها				
١١	سلامة المراوح، والمدفآت				
١٢	سلامة أجهزة التكييف				
١٣	المصابيح والمفاتيح، والأسلاك				
١٤	نظافة الأجهزة الكهربائية والتأكد من سلامتها				

مسئول البنية التحتية: .... التوقيع: . التاريخ / /

ب- تقرير مفصل بالنتائج والملاحظات التفصيلية، والتكلفة التقديرية- بعد المرور على عناصر البنية التحتية وبيئة العمل- من خلال استيفاء نموذج.

تقرير تفصيلي بالنتائج والملاحظات
من واقع قائمة التحقق
من حالة البنية التحتية وبيئة العمل

جهة المرور: .... القائم بالمرور: .... التاريخ: / /

م	بند المرور	ما تم التحقق منه	التكلفة التقديرية
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			
١١			

مسئول البنية التحتية: .... التوقيع: .... التاريخ / /

ج- الخطة الدورية المقترحة لصيانة البنية التحتية وبيئة العمل وعرضها على المدير العام بالمؤسسة للمراجعة، ثم الاعتماد من خلال استيفاء نموذج موثق.

الخطة الدورية المقترحة
لصيانة البنية التحتية وبيئة العمل

في الفترة من / / ٢٠م إلى / / ٢٠م

م	/	جهة المرور	البرنامج																
١			مخطط																
			منفذ																
٢			مخطط																
			منفذ																
٣			مخطط																
			منفذ																
٤			مخطط																
			منفذ																
٥			مخطط																
			منفذ																
٦			مخطط																
			منفذ																
٧			مخطط																
			منفذ																
٨			مخطط																

مسئول البنية التحتية: .... يعتمد، المدير العام : ....

التوقـع : .... التوقيـع: ....

التاريخ / / التاريخ / /

د- تقرير مجمع بعناصر البنية التحتية وبيئة العمل المطلوب توفيرها أو صيانتها من خلال استيفاء نموذج موثق.

تقرير بعناصر البنية التحتية
وبيئة العمل المطلوب توفيرها أو صيانتها

م	متطلبات البنية التحتية	الموارد المالية المطلوبة	التاريخ المقترح لتوفيرها	الجهة المقترحة للتوريد
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				

مسئول البنية التحتية: .... يعتمد، المدير العام : ....

التوقيع : .... التوقيع: ....

التاريخ / / التاريخ / /

٣-١-٣ يقوم مسئول البنية التحتية أو من ينيبه بالاتصال بالجهة/أو الفني المختص لإتمام أعمال الصيانة اللازمة من واقع قائمة أسماء الجهات / أو الفنيين المعنيين بخدمات الصيانة باستيفاء نموذج موثق.

قائمة أسماء الجهات
الفنيين المعنيين بأعمال الصيانة

م	المهنة	الجهة / الفني	الهاتف	الجوال
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				

مسئول البنية التحتية

الاسم: .... التوقيع: .... التاريخ / /

٣-١-٤ يقوم مسئول البنية التحتية بمتابعة التنفيذ لأعمال الصيانة والتأكد من فاعليتها، واستلامها بعد التنفيذ، وتقديم تقرير يفيد قياس الفاعلية للأعمال التي تمت، يناقش خلال مراجعة الإدارة لنظام الجودة.

٣-١-٥ يقوم مسئول البنية التحتية بمتابعة أعمال الصيانة الدورية للمصعد من خلال المؤسسة المتعاقد معها وذلك باستيفاء نموذج موثق.

بطاقة متابعة صيانة المصعد

الفترة من / / ٢٠ إلى / / ٢٠

الجهة الموردة: .... قيمة الاشتراك الشهري: ....

العنوان: .... رقم الهاتف : ....

م	الشهر	وصف الأعمال	القائم بالصيانة	التاريخ	ملاحظات
١	يناير				
٢	فبراير				
٣	مارس				
٤	أبريل				
٥	مايو				
٦	يونيو				
٧	يوليو				
٨	أغسطس				
٩	سبتمبر				
١٠	أكتوبر				
١١	نوفمبر				
١٢	ديسمبر				

مسئول البنية التحتية

الاسم: .... التوقيع: .... التاريخ / /

٣-١-٦ يقوم مسئول البنية التحتية بمتابعة تنفيذ الصيانة الدورية لمطفآت الحريق باستيفاء نموذج بطاقة متابعة دورية لطفايات الحريق.

بطاقة متابعة دورية لمطفآت الحريق

كود الوحدة: .... الدور: .... جهة التفتيش والصيانة: ....

م	التاريخ	نتيجة التفتيش	القائم بالتفتيش	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				

مسئول البنية التحتية

الاسم: .... التوقيع: .... التاريخ / /

٣-٢ الصيانة العلاجية:

٣-٢-١ في حالة إبلاغ أحد العاملين بالمؤسسة عن عطل أو خلل ما، يقوم مسئول البنية التحتية باستيفاء نموذج إخطار أعطال ومن ثم اتباع الخطوات (٣-١-٣)، (٣-١-٤).

إخطار أعطال

م	تاريخ البلاغ	الإدارة/القسم	وصف العطل	التكلفة	الإجراء المتخذ
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					

مسئول البنية التحتية

الاسم:.. التوقيع:........................ التاريخ / /

٣-٢-٢ بعد إتمام عملية الصيانة المطلوبة يتم تسليم الجهة/أو الفني المختص مستحقاته على نموذج إيصال استلام نقدية لدى إدارة الحسابات بالمؤسسة.

٣-٣ بيئة العمل:

٣-٣-١ يقوم مسئول البنية التحتية بمشاركة إدارة المؤسسة ورؤساء الأقسام في تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتجات للمتطلبات وتشمل: (الإضاءة المناسبة – والتهوية اللازمة- ودرجة الحرارة).

٣-٣-٢ يقوم مسئول البنية التحتية وبيئة العمل بتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة الأعمال والمنتجات للمتطلبات؛ حيث إن بيئة العمل تتعلق بتلك الظروف التي يتم أداء العمل تحتها، وتشمل العوامل الطبيعية والبيئية والعوامل الأخرى مثل (الضوضاء / درجة الحرارة / الرطوبة / الإضاءة / حالة الجو) طبقًا لمتطلبات قانون الدولة.

٤- التسجيلات:

يتم الاحتفاظ بالتسجيلات المتعلقة بعملية الصيانة طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات.

ملحق (14)

ضبط أعمال المكتبة

١- الغرض:

وضع نظام وتحديد المسئوليات لضبط أعمال المكتبة وصيانتها.

٢-مجال التطبيق:

يطبق هذا الأسلوب على جميع أعمال المكتبة والتي تنقسم إلى:

٢-١ تكويد الباكيات.

٢-٢ استلام وتدوين المراجع.

٢-٣ استعارة المراجع.

٢-٤ صيانة المكتبة.

٣- الإجراءات:

٣-١ تكويد الباكيات:

٣-١-١ يقوم مسئول المكتبة بعملية التكويد وذلك من خلال تقسيم باكيات المكتبة إلى مجموعة من الأرفف ويتم وضع أرقام كودية لكل باكية ويكون التكويد على النحو التالي:

- باكية رقم ٢٠١ تعني أنها الباكية رقم (١) في الدور الثاني.
- باكية رقم ٣٠١ تعني أنها الباكية رقم (١) في الدور الثالث.

وهكذا.

٣-١-٢ يقوم مسئول المكتبة بوضع ملصقات بأرقام الباكيات.

٣-٢ استلام وتدوين المراجع:

٣-٢-١ يقوم مسئول المكتبة باستلام المراجع الجديدة من الجهات المقررة (مؤسسات مماثلة – دور نشر –.........).

٣-٢-٢ يتم حصر هذه المراجع الجديدة وتدوين بيانات كل مرجع [اسم المرجع-اسم المؤلف- دار النشر- تاريخ النشر- بلد النشر- المحقق].

٣-٢-٣ يقوم مسئول المكتبة بختم جميع المراجع بختم المؤسسة.

٣-٢-٤ يقوم مسئول المكتبة بتصنيف المراجع التصنيف العلمي اللائق بها ووضعها في الباكيات والأرفف المخصصة لها مع وضع الكود الخاص بها.

٣-٢-٥ يقوم مسئول المكتبة بتسجيل جميع المراجع على برنامج المكتبة المخصص في المؤسسة.

٣-٣ استعارة المراجع:

٣-٣-١ الاستعارة الداخلية

يقوم مسئول المكتبة بالمرور مساء الخميس من كل أسبوع على المكاتب للتأكد من خلوها من المراجع، وكذلك بالنظر في برنامج المكتبة للتأكد من عدم وجود استعارة داخلية، وفي حالة الوقوف على مخالفة يقوم مسئول المكتبة بإبلاغ المسئول المباشر عن الموظف المخالف.

ينظر: تعليمات أعمال المكتبة.

٣-٣-٢ الاستعارة الخارجية

٣-٣-٢-١ الاستعارة الخارجية وهي استعارة الباحثين للمراجع للاستخدام الشخصي خارج المؤسسة، وهذا لا يتم إلا بالموافقة الرسمية من رئيس القسم – وتحديده يرجع إلى مسئول المكتبة- ثم موافقة المدير الإداري؛ وذلك من خلال استيفاء نموذج خاص محددا فيه اسم الكتاب المستعار والمدة، ثم يقوم مسئول المكتبة بمتابعة ذلك -بعد موافقته على الاستعارة- باعتماد الاستعارة من المدير الإداري، وتسليم الكتاب للمستعير ومتابعة استرداده.

٣-٣-٢-٢ في حالة مخالفة المستعير لتاريخ استرداد الكتاب أو إتلاف النسخة المستعارة بأية صورة –كما يتراءى لمسئول المكتبة- يقوم مسئول المكتبة بإبلاغ المسئول المباشر عن الموظف المخالف ويتم اتباع الإجراءات المقررة.

٣-٤ صيانة المكتبة:

٣-٤-١ يقوم مسئول المكتبة بوضع خطة مرور دورية وتكليف من يقوم بالمرور كل ستة أشهر ولمدة يومين للتحقق من حالة الكتب والمراجع بالمكتبة.

٣-٤-٢ في حالة وقوف أحد الباحثين على كتاب يحتاج إلى صيانة يقوم الباحث بإبلاغ مسئول المكتبة فيقوم مسئول المكتبة بالتحقق من وجود هذا المرجع في التقرير الشامل الناتج عن المرور الدوري للتحقق من حالة الكتب والمراجع بالمكتبة؛ وإن لم يوجد فيقوم بإضافته، ومن ثم إبلاغ الباحث بموقف الكتاب في خطة الصيانة.

٣-٤-٢ يقوم رؤساء الأقسام والمشرفون بحصر المراجع التي يُحتاج إليها وليست متاحة بالمكتبة وإبلاغ مسئول المكتبة بها ومن ثم يتم تجميعها ورفعها للإدارة مع بيان الحاجة إلى كل مرجع وأهميته.

٣-٤-٣ يتم عمل تقرير شامل يحتوي على البيانات التفصيلية ويُرفع للمدير العلمي للمراجعة وللمدير الإداري الاعتماد لتوفير الاعتمادات المالية لصيانة المراجع أو لتوفير مراجع ليست متاحة.

٣-٥ قياس الفاعلية:

٣-٥-١ يتم قياس فاعلية أعمال المكتبة طبقًا للمعايير الموثقة بالنموذج الآتي:

معايير أعمال المكتبة

الفترة من: .... إلى: ....

م	الإجراء	المعيار	الحد الأدنى	القياس الفعلي	عدد العمليات	أسباب القصور
١	تنفيذ خطة المرور	٥٠	٤٠			
٢	صيانة الأصول المتلفة	٣٠	٢٠			
٣	التأهيل للتعامل مع برنامج المكتبة	٢٠	١٥			
٤	الإجمالي	١٠٠	٧٥			

٤- التسجيلات:

يتم حفظ التسجيلات طبقًا لأسلوب ضبط التسجيلات .

تعليمات أعمال المكتبة

١. في حالة احتياج أحد الباحثين بالمؤسسة استعارة أحد المراجع بالمكتبة فعليه إحضار المراجع التي يريدها بنفسه.

٢. يقوم الباحث بعد أخذ المرجع من الباكية بتسجيل اسم المرجع ورقم الجزء قيد الاستخدام في ملف أو برنامج المكتبة، فالمرجع في هذه الحالة إما أن يكون في الأرفف أو أمام أحد الباحثين فيسهل الرجوع إليه عن طريق الملف أو برنامج المكتبة.

٣. يقوم كل باحث بإرجاع الكتب الموجودة على مكتبه في مكانها الصحيح بحد أقصى آخر نهار يوم الخميس من كل أسبوع؛ بحيث تكون المكاتب خالية من المراجع وملف أو برنامج المكتبة خالٍ من تسجيله لاستعارة مرجع، وذلك آخر نهار يوم الخميس من كل أسبوع.

٤. على الباحث التأكد من المكان المحدد للكتاب حتى لا يوضع في غير مكانه.

٥. يتعرض الباحث للمساءلة من قِبل المسئول المباشر في حالة:

أ- وجود كتب على مكتبه آخر نهار يوم الخميس من الأسبوع.

ب- وجود تسجيل في ملف أو برنامج المكتبة آخر نهار يوم الخميس باستعارته لأحد المراجع.

٥- تتمثل المساءلة في النقاط التالية وحسب تكرار المخالفة:

أ- الإنذار الشفوي بواسطة المسئول المباشر.

ب- التأثير على التقييم نصف السنوي كما يتراءى للمسئول المباشر.

ج- التأثير على الحافز الشهري كما يتراءى للمسئول المباشر.

د- إبلاغ مسئول المكتبة لمدير الجودة لاستصدار نموذج عدم مطابقة (NCR). مع إبلاغ مسئول المكتبة بالإجراء المتخذ.

٦. من تعرض لأي مشكلة خاصة بالمكتبة فعليه التوجه إلى مسئول المكتبة لحلها.

٧. المراجع المفقودة كاملة _أو أحد أجزائها_ يتم إبلاغ مسئول المكتبة بها.

٨. المراجع التي تحتاج إلى تجليد أو بها تلف وكذلك الكتب المفقودة يتم إبلاغ مسئول المكتبة بها لاتخاذ اللازم.

ملحق (15)

نماذج من التوصيف الوظيفي في المؤسسات الإفتائية

الوصف الوظيفي لرئيس هيئة الإفتاء

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	رئيس هيئة الإفتاء
الوحدة الإدارية	الإدارة العليا
المدير المسئول المباشر	-
العائلة الوظيفية	الإدارة العليا
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	متابعة السياسات العامة للمؤسسة الإفتائية، ومتابعة كافة الأعمال والمشروعات الخاصة بها، والإشراف على سير العمل بها.
المهام التابعة	وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الإفتائية ومتابعة تنفيذها بما يضمن تحقيق الأهداف العامة. وضع الخطط والبرامج التنفيذية في إطار تحقيق الخطة الاستراتيجية. تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية. متابعة تنفيذ اللوائح والقرارات الخاصة بالأنشطة العلمية للمؤسسة الإفتائية. الإشراف على الشئون الإدارية والمالية للمؤسسة الإفتائية.

	الإشراف على مجلة المؤسسة الإفتائية. الاشتراك في وضع التقرير السنوي للمؤسسة الإفتائية. اعتماد الترقيات والتسكين الوظيفي والمرتبات في المؤسسة الإفتائية.
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
المهارات	**أولًا: المهارات الفنية:** الدراية الواسعة بمجال الإفتاء. مهارة عالية في إدارة الأعمال والقيادة والإشراف والتخطيط. قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات. مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين. مهارات التنبؤ وقوة الملاحظة. **ثانيًا: المهارات الشخصية:** توافر روح الإدارة والقيادة. الذكاء والفطنة وسعة الصدر. إجادة العمل بروح الفريق. القدرة على حل المشكلات. حسن الاستماع والفهم والأخذ بمبدأ الشورى. حسن المظهر. قوة الشخصية والحزم مع دماثة الخلق وحسن التعامل.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٤٠) سنة.

المعايير	تحقيق المؤسسة الإفتائية لرسالتها بشكل تام. عدد الفتاوى والمشاريع والدراسات التي تم إنجازها. عدد متصدري الفتوى الذين تم تدريبهم وتأهيلهم إفتائيًّا.
متطلبات العمل	

الوصف الوظيفي لأمين الفتوى

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	أمين الفتوى
الوحدة الإدارية	-
المدير المسئول المباشر	رئيس هيئة الإفتاء
العائلة الوظيفية	أمناء الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	الإشراف على متصدري الفتوى بجودة وفعالية في إطار الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة الإفتائية ومعتمدات الفتوى داخلها.
المهام التابعة	- وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات الإفتائية التابعة له. - وضع مناهج وإجراءات للأعمال المنوطة بالإدارة التي يرأسها. - المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء وإعداد تقارير نسب الإنجاز بإدارته ورفعها لرئيس هيئة الإفتاء. - التعاون مع سائر الإدارات في الأعمال ذات الصلة لتحقيق الأهداف العامة.

<table>
<tr><th colspan="2">متطلبات العمل</th></tr>
<tr><td>المؤهلات</td><td>شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.</td></tr>
<tr><td>الدورات التدريبية</td><td>- دورة في الإدارة العامة.
- دورة في إدارة المشروعات.</td></tr>
<tr><td>المهارات</td><td>أولًا: المهارات الفنية:
- سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات.
- مهارة التعامل مع البرمجيات الخاصة بالمجال الشرعي والإفتائي.
- مهارة عالية في الاتصال وإعداد التقارير.
- قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.
- القدرة على إدارة الأفراد.
- القدرة على تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالمرءوسين.
- القدرة على إدارة الوقت.
ثانيًا: المهارات الشخصية:
- إجادة العمل بروح الفريق.
- حسن الاستماع والفهم والأخذ بمبدأ الشورى.
- القدرة على حل المشكلات.
- حسن المظهر.
- قوة الشخصية والحزم مع دماثة الخلق وحسن التعامل.
- الدقة والأمانة.
- الهدوء والصبر.</td></tr>
</table>

الخبرات	- خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في العمل في مجال الفقه الإسلامي بإحدى المؤسسات المعنية. - خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في العمل في إحدى المؤسسات الإفتائية. - أن يكون قد سبق له إعداد دراسات أو أبحاث ومشاركات علمية في المجال الإفتائي. - خبرة في إدارة فِرَق العمل في إحدى المؤسسات المعنية بالعلوم الشرعية.
السن	- لا يقل السن عند التعيين عن (٣٥) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	- عدد الفتاوى المكلَّفة بها إدارته. - عدد وجودة التقارير. - عدد مقترحات تحسين أنشطة العمل. - نسبة الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. - نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة. - عدد المهام المنفذة مقارنة بعدد التكليفات.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى المباشرة

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى المباشرة
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى المباشرة
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى المباشرة
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	تلقي الفتاوى مباشرة من المستفتين، والإجابة عنها شفاهة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	- الاستيضاح من المستفتي عن مضمون فتواه بدقة. - الاستفسار من المستفتي عن معلومات إضافية خاصة بفتواه ومؤثرة في تكييفها الفقهي وحكمها الشرعي. - توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك. - التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.
الدورات التدريبية	- دورة في مهارات الاتصال. - دورة في خدمة العملاء.

المهارات	**أولًا: المهارات الفنية** ◈ سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. ◈ حفظ واستحضار معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. ◈ وضوح الفتوى وسهولة عباراتها. ◈ القدرة على إدارة الوقت. ◈ حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. ◈ إجادة اللغة التي ترد بها الفتاوى. **ثانيًا: المهارات الشخصية** ◈ صحة مخارج الحروف. ◈ قوة الصوت ووضوحه. ◈ الهدوء والأناة. ◈ اللباقة وحسن التحدث. ◈ القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة. ◈ الدقة والأمانة. ◈ الهدوء والصبر. ◈ حسن المظهر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	◈ عدد الفتاوى الشفهية المكلَّف بها. ◈ الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. ◈ مدى الانضباط داخل العمل. ◈ التقيد بمواعيد العمل. ◈ الجودة والتميز في أداء الفتوى. ◈ نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.

الوصف الوظيفي لمتصدر الفتوى البحثية

بيانات الوظيفة	
اسم الوظيفة	متصدر الفتوى البحثية
الوحدة الإدارية	إدارة الفتوى البحثية
المدير المسئول المباشر	أمين الفتوى البحثية
العائلة الوظيفية	متصدرو الفتوى
المهام والمسئوليات	
المهام الأساسية	استقبال الفتاوى الواردة إلى المؤسسة الإفتائية، والإجابة عنها كتابة طبقًا لمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية، مع التوسُّع في ذكر الأقوال الواردة في موضوع الفتوى وتوثيق تلك الأقوال ونسبتها إلى قائليها، مع بيان الراجح والمعتمد لدى المؤسسة الإفتائية.
المهام التابعة	◈ التطرق إلى بيان حكم شرعي لفتوى لم يسأل عنها المستفتي لها تعلق مباشر وقوي بها قد يكون قد غفل عنها المستفتي. ◈ استيعاب الأقوال الفقهية الواردة في موضوع الفتوى. ◈ توثيق الأقوال الفقهية ونسبتها إلى مظانها من الكتب الفقهية المعتمدة. ◈ توجيه النصح والوعظ والتذكير في الحالات التي تحتاج إلى ذلك.
متطلبات العمل	
المؤهلات	شهادة عالية من إحدى المؤسسات التعليمية المعتمَدة في الدراسات الشرعية.

الدورات التدريبية	◈ دورة في التعامل مع البرمجيات الخاصة بالعلوم الشرعية. ◈ دورة في كيفية البحث العلمي.
المهارات	**أولًا: المهارات الفنية** ◈ سعة الاطلاع الفقهي خاصة فيما يتعلق بالإفتاء والنوازل والمستجدات. ◈ معرفة معتمدات الفتوى الخاصة بالمؤسسة الإفتائية. ◈ التمكن من أدوات البحث العلمي وكيفية الكتابة العلمية. ◈ حسن الاستماع والفهم وإدراك الفتوى بوعي وتركيز. **ثانيًا: المهارات الشخصية:** ◈ إجادة العمل بروح الفريق. ◈ حسن الاستماع وتنفيذ التعليمات. ◈ الدقة والأمانة. ◈ الهدوء والصبر.
الخبرات	خبرة لا تقل عن (٥) سنوات في مجال الفقه الإسلامي خاصة وعلوم الشريعة عامة.
السن	لا يقل السن عند التعيين عن (٣٠) سنة.
معايير التقييم	
المعايير	◈ عدد الفتاوى البحثية المكلَّف بها. ◈ الالتزام بمعتمدات الفتوى داخل المؤسسة الإفتائية. ◈ مدى الانضباط داخل العمل. ◈ التقيد بمواعيد العمل. ◈ الجودة والتميز في أداء الفتوى. ◈ نسبة تحقيق مؤشرات ومعايير الجودة.